

Kehittämistoiminnan siivet ja juuret - toiminnan vaikuttavuuden ja pysyvyyden edistäminen arviointiprosessilla

Henna Antila

Opinnäytetyö
Liiketalouden ylempi amk-tutkinto
Yrittäjyyden ja liiketoiminta-
osaamisen koulutusohjelma
2011



Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Tekijä Henna Antila	Ryhmä YLI07
Opinnäytetyön nimi Kehittämistoiminnan siivet ja juuret - toiminnan vaikuttavuuden ja pysyvyyden edistäminen arviointiprosessilla	Sivu- ja liitesivumäärä 138 + 20
Ohjaajat Helena Lankinen	
<p>Kehittämistoiminnalla, jota rahoitetaan Suomessa myös EU:n rakennerahastoilla, tavoitellaan yleensä pysyviä tuloksia ja vaikuttavuutta. Arvioimalla toimintaa pyritään löytämään toiminnan vahvuudet, onnistumiset sekä toimintaa häiritseviä ongelmakohtia. Opetus- ja kulttuuriministeriö vastaa ohjelmakaudella 2007-2013 yhteensä 11 valtakunnallisen ESR-osarahoitteen kehittämishankkeen toteutuksesta ja strategisesta ohjauksesta. Kullakin kehittämishankkeella on rahoittajana ELY-keskus tai Opetushallitus ja ohjelman tavoitteisiin pyritään projekteilla, joita toteuttavat eri organisaatiot ympäri Suomea. Ohjelmakauden puolivälissä ministeriössä ja kehittämishankkeiden sisällä käynnistyi keskustelu tarpeesta kartoittaa tilanne ja käynnistää arviointitoimenpiteitä. Koska arvioinnista haluttiin käytännön toimintaa hyödyttävää, sisältöihin ja laadulliseen arviointiin painottuvaa, päätettiin se toteuttaa itse kehittävän arvioinnin prosessina.</p> <p>Kehittämishanke ARVIOINTI'10:n ensimmäinen vaihe kesti kesäkuusta joulukuuhun 2010. Arviointiprosessissa toteutettiin kaksi sähköistä kyselyä ja yhteensä viisi yhteistoiminnallista työseminaaripäivää. Osallistujina oli ministeriöiden, aluehallinnon ja rajallisesti myös projektien toteuttajaorganisaatioiden edustajia. Kyselyillä ja työseminareissa kerättyjä aineistoja tulkittiin kolmehenkisen arviointitiimin ja seminareissa koko osallistujajoukon toimesta. Keskeistä oli prosessin avoimuus, yhteistoiminnallisuus, osallistumismahdollisuuden tarjoaminen ja yhteinen tulkinta. Hankkeen keskeinen kysymys oli, mistä syntyy kehittämistoiminnan siivet ja juuret eli innovatiiviset ja luovat yhdessä tekemisen toimintatavat ja samalla vahva pohja saavutettujen tulosten hyödyntämiseksi ja toiminnan jurruttamiseksi. Samalla kokeiltiin uudenlaista arviointi- ja toimintatapaa sekä pohdittiin kehittävän arvioinnin soveltuvuutta tähän toimintaympäristöön. Ensimmäisen vaiheen tuloksena on syntynyt monia rinnakkaisia kehittämispolkuja ja on aktivoitu toiminnan kehittämiseen. Verkostoja on laajennettu ja yhteistyötä lisätty niin vertikaalisesti kuin horisontaalisesti.</p> <p>Selkeä tulos on, että kehittämistoiminnassa tarvitaan luovuutta, rohkeutta, yhdessä tekemistä ja ihmisten kohtaamista niin, että toiminta saa alleen siivet ja nousee uljaaseen lentoon. Samanlaisesti kaiken kehittämisen on oltava vahvasti strategista ja muihin strategioihin kytkettyä, hyvin johdettua, verkostoitunutta ja tarvelähtöistä. Näillä elementeillä voidaan lisätä tulosten pysyvyyttä ja vaikuttavuutta. Tärkeää on myös laajentaa tietoisuutta kehittämisen hyödyistä. Arviointi näyttäytyy työkaluna, joka tulee olla sisäänrakennettuna kaikkeen toimintaan, eikä se voi toimia irrallisena. Jatkuva arvioinnin ja toiminnan kehittämisen kehä edesauttaa koko toiminnan tuloksellisuutta, tarkasteltaessa sitä laadullisesta näkökulmasta.</p>	
Asiasanat Arviointi, Kehittäminen, Julkinen hallinto, Rakennerahastot, Johtaminen, Muutosjohtaminen	

Master's Degree in Business Administration
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

Author Henna Antila	Group YLI07
The title of thesis Wings and roots for development - enhancing the impact and the permanence of the actions with evaluation	Number of pages and appendices 138 + 20
Supervisors Helena Lankinen	
<p>Development, which is in Finland also co-financed by the EU Structural Funds, usually pursues for permanent results and impact. Evaluation aims at finding strengths, successes, disadvantages and problems of the actions. In the programming period 2007-2013, Ministry of Education and Culture is responsible for the implementation and strategic steering of 11 national development programmes which are co-financed by ESF. Each development programme is financed by one ELY-centre or the National Board of Education and the goals of the programmes are implemented by different organizations around Finland. In the middle of the programming period, within the ministry and among the development programmes a discussion was arisen on reviewing the situation and need for evaluation. The ministry wanted to conduct the evaluation itself as a process of developing evaluation so that it would benefit activities and emphasize contents and qualitative evaluation.</p> <p>First phase of the developing process <i>ARVIOINTI'10</i> lasted from June to December 2010. During that time there were two electronic questionnaires and a total of five days of collaborative working seminars carried out. Participants came from ministries, regional administration and also a limited amount of representatives from the organizations which implement structural funds projects. The data which was collected by questionnaires and in the working seminars was interpreted by an evaluation team with three members, but also by all the participants in the working seminars. Essential was the openness of the process, collaboration, chance to participate and a common interpretation. The key question of the process was how can the wings and roots for development be generated that is innovative and creative ways of cooperation and working together and also strong base for benefiting from the results and embedding the actions. At the same time, new ways of evaluation and activities were tested and applicability of developing evaluation in this context was reflected. As a result from the first phase, there have sprung up several parallel paths of development and the ministry became more active in developing the activities. The process has expanded networks and cooperation has increased both vertically and horizontally.</p> <p>Clear outcome was that in order to spread wings and fly high in the development activities creativity, courage, working together and encounters of people are needed. Simultaneously, all development must be strongly strategic and closely connected to other strategies, well led, highly networked and demand-based. By these elements the permanence and the impact of the results can be increased. Also, crucial is to expand the awareness of advantages of the development. Evaluation is a tool that should be part of the activities and should not be used separately on the side. Constant circle of evaluation and developing actions promotes the productiveness of the whole activity, when reviewed qualitatively.</p>	
Key words Evaluation, Development, Public Administration, Structural Funds, Management of change	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuskysymykset.....	2
1.2	Arviointiprosessi.....	3
1.3	Raportin rakenne.....	4
2	Toimintaympäristö.....	5
2.1	Opetus- ja kulttuuriministeriö	5
2.2	EU:n rakennerahastot ohjelmakaudella 2007-2013.....	7
2.3	Valtakunnalliset ESR-kehittämisohjelmat opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalalla	9
2.4	Valtakunnallisten kehittämisohjelmien hallintorakenne OKM:ssä	10
2.5	Eurooppa 2020 strategia.....	12
3	Kehittämistoiminnan työkalut ja kivijalka	15
3.1	Arviointi.....	15
3.1.1	Arvioinnin taustaa	17
3.1.2	Lähestymistapoja teorian sijaan.....	20
3.1.3	Arvioinnin hyödyntäminen ja vaikuttavuus.....	22
3.1.4	Arvot ja eettisyys.....	23
3.1.5	Osallisuus ja vuorovaikutus.....	25
3.1.6	Itsearviointi vs. ulkoinen arviointi.....	28
3.1.7	Prosessi	32
3.2	Kehittävä arviointi.....	32
3.2.1	Tavoitteena oppiminen.....	39
3.2.2	Roolit.....	41
3.3	Yhdessä tekemisen uusi alku.....	42
3.4	Uudenlainen johtajuus	46
3.5	Strateginen toiminta	52
3.6	Kehittäminen	55
3.7	Vaikuttavan ja pysyvän kehittämistoiminnan metsästyks	60
4	Menetelmävalinnat ja niiden perustelut	65
4.1	Rajaus ja kohdejoukko	66
4.2	Aineiston hankinta	67

4.2.1	Kyselyt.....	68
4.2.2	Yhteistoiminnalliset seminaarit.....	69
4.3	Aineiston tulkinta	69
4.4	Luotettavuus.....	69
4.5	Miksi kehittävä arviointi?.....	71
5	ARVIOINTI'10-prosessi.....	73
5.1	Lähtökohta ja ensimmäiset askeleet.....	73
5.1.1	Sivuaskelaita	74
5.1.2	Päätös toteutustavasta.....	75
5.1.3	Suunnitteluvaihe	76
5.2	Aktiivisen toteutusvaiheen käynnistyminen kyselyllä.....	77
5.2.1	ESR ja valtakunnalliset kehittämisohjelmat kehittämisen välineenä80	
5.2.2	Hallintomalli OKM:n kehittämisohjelmissa	81
5.2.3	Tulosten vaikuttavuus ja pysyvyys	82
5.2.4	Koordinaatioprojektin merkitys	83
5.2.5	Avoimet kysymykset	84
5.3	Ensimmäiset työseminaarit	86
5.3.1	Primääriasiakas.....	90
5.3.2	Mytologia	91
5.3.3	Levittämisen ja juurruttamisen ongelmat.....	92
5.3.4	Kokemukset ensimmäisistä työseminaareista.....	94
5.4	Silta syyskuun seminaariin	94
5.4.1	Ryhmätyösessio I: Toimintatapojen uudistaminen.....	95
5.4.2	Ryhmätyösessio II: Parannuskeinoja	99
5.4.3	Ryhmätyösessio III: Tulevaisuussignaalit.....	102
5.4.4	Ryhmätyösessio IV: Yritysyhteistyö.....	107
5.5	Etenemisen suuntovaihe.....	108
5.6	Marraskuun teemakysely projektitoimijoille	109
5.6.1	Teemojen olennaisuus	110
5.6.2	Nousevat teemat.....	112

5.6.3	Teemoittainen lähestymistapa.....	112
5.6.4	Levittäminen ja vaikuttavuus	113
5.7	Joulukuun tulevaisuusseminaari	114
5.7.1	Aina joku eksyy.....	117
5.7.2	Muuttuva työelämä.....	117
5.7.3	Suomi erilaisena oppijana	118
5.7.4	”Ihmisten puolue”	119
6	Johtopäätöksiä	120
6.1	Prosessin anti ja vaikutukset	121
6.2	Kehittämiskohteita	126
6.2.1	Tukevat juuret kehittämistoiminnalle	127
6.2.2	Siivillä lentoon.....	131
6.2.3	Arviointi työkaluna.....	132
7	Reflektio	134
	Lähteet	134
	Litteet	
	Liite 1. Työelämän kehittämistehtävän suunnitelma	140
	Liite 2. Opinnäytetyöhön käytetyt tunnit.....	143
	Liite 3. Kyselyiden kysymyspatteristot.....	144
	Liite 4. Marraskuun kysely: Nousevat teemat.....	154

1 Johdanto

Tämän kehittämishankkeen keskeinen kysymys on, kuinka kehittämistoiminnan vaikuttavuutta ja pysyvyyttä voidaan edistää? Mistä syntyy kehittämistoiminnan siivet ja juuret eli innovatiiviset ja luovat yhdessä tekemisen toimintatavat ja samalla tukeva pohja saavutettujen tulosten hyödyntämiseksi ja toiminnan juurruttamiseksi?

Vaikuttavuus on yksi neljästä (tehokkuus, taloudellisuus, tuottavuus) tuloksellisuuskäsitteestä, joita yleensä arvioidaan. Vaikuttavuuteen liittyy vahvasti toiminnan relevanttius ja laadukkuus sekä koettu hyöty. Vaikuttavuus voi olla yksilöllistä tarpeiden tyydyttymistä ja odotuksiin vastaamista tai kollektiivista eli yhteiskunnan tavoitteiden saavuttamista tai niitä kohti etenemistä. (Korkeakoski & Silvennoinen 2008, 228.) Helposti vaikuttavuus kuitataan projektin lopussa tehtävänä raporttina, seminaarina tai nettisivuna sitä sen enempää miettimättä. Opetus- ja kulttuuriministeriö haluaa kehittää toimintatapoja niin, että heti toiminnan alussa luodaan juuret eli suunnitellaan pidempikestoinen pysyvyys ja vaikuttavuus sekä annetaan suunta siiville.

Kehittämistoimintaa tarkastellaan tässä hankkeessa opetus- ja kulttuuriministeriön sekä Euroopan unionin rakennerahastovarojen kontekstissa. Euroopan unionin alue- ja rakennepoliitiikkaan käytetään kuluvalle kaudella 2007-2013 yli kolmasosa EU:n koko budjetista. EU-rakennerahastot ovat tärkein rahoitusinstrumentti unionin kasvua, kilpailukykyä ja työllisyyttä koskevien tavoitteiden toteuttamisessa. Suomen rakennerahastostrategian tavoite on vahvistaa kansallista ja alueellista kilpailukykyä, työllisyyttä ja hyvinvointia. Rakennerahasto-ohjelmilla tuetaan toimenpiteitä, joilla voidaan vastata kiristyvään kilpailuun, ennakoida maailmantalouden muutoksia ja reagoida niihin joustavasti, luoda houkuttelevia yritys-, osaamis-, työ- ja asuinympäristöjä sekä tasoittaa alueiden välisiä kehittyneisyyseroja. Rakennerahastotoimenpiteiden ja kansallisten toimien yhteensovituksella ja koordinoinnilla haetaan laaja-alaista vaikuttavuutta ja synergiaetuja kehittämistyöhön. EU:n tuki on lisärahoitusta Suomen kansalliseen kehittämistyöhön. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011.)

Rakennerahastotoiminnan vaikuttavuuden edistämiseksi opetus- ja kulttuuriministeriössä päätettiin panostaa kehittämistöimiin. Tämän kehittämishankkeen, joka on HAAGA-HELIAN ylemmän ammattikorkeakoulututkimuksen työelämän kehittämistehtävä, myötävaikutuksella päätettiin opetus- ja kulttuuriministeriössä uudelleen organisoida rakennerahastotoiminta sekä lähentää aktiivisesti alue- ja rakennepoliittikkaa muihin kansallisiin politiikkoihin, käynnistettiin esiselvityshanke projektien tietovarantoihin liittyen tiedon paremman yhteensovittamisen ja hyödyntämisen edistämiseksi, lisättiin yhteistyötä koordinoivien projektien ja niiden taustaor-

ganisaatioiden kanssa sekä ideoitiin yhdessä muiden toimijoiden kanssa laajempia, vaikuttavampia rakennerahastofoorumeita vahvasti yhdessä tekemällä. Foorumeilla pyritään kokoamaan toimijoita yhteen, lisäämään vuorovaikutusta ja tulosten näkyvyyttä sekä edesauttamaan kehittämistyötä. Prosessia tullaan jatkamaan ja monet hyvät tästä alkunsa saaneet purot muuttuvat isommaksi kehittämisvirraksi vieden eteenpäin alulle saatettua *siivet ja juuret -ideologiaa*, jonka esittelen myöhemmin luvussa 3.7.

1.1 Tutkimuskysymykset

Heti alussa esittelin tämän kehittämishankkeen taustalla vaikuttavat keskeiset kysymykset, joita jatkuvasti työstetään myös muissa opetus- ja kulttuuriministeriön rakennerahastotoiminnan prosesseissa. Käytännössä kehittämishanke toteutettiin ARVIOINTI'10-prosessin kautta. Näin ollen kehittämishankkeesta muodostui arviointitutkimus, jonka tutkimusotteena on arviointi ja tutkimusstrategiana toimintatutkimus. Kehittämishankkeella on haettu vastauksia kysymyksiin, joista ensimmäinen palvelee prosessin laajempaa tavoitetta, vaikuttavan ja pysyvän kehittämis-toiminnan osa-alueiden hahmottamista.

1. Kuinka kehittämistoiminnan vaikuttavuutta ja pysyvyyttä voidaan edistää?

- Mistä syntyy vaikuttavan kehittämistoiminnan siivet ja juuret eli innovatiiviset ja luovat yhdessä tekemisen toimintatavat ja samalla vahva pohja saavutettujen tulosten hyödyntämiseksi ja toiminnan juurruttamiseksi?

Toinen tutkimuskysymys arvioi valitun keinon eli arviointiprosessin ja käytännön toteutuksen toimivuutta sekä lisäksi lähtökohtaista tieto-ongelmaa, jonka ratkaisemista prosessilla on osaltaan tavoiteltu.

2. Miten osallistava arviointiprosessi (yhdessä tekeminen) toimii kehittämisen työkaluna?

- Ovatko kehittävän arvioinnin työskentelytavat tässä ympäristössä luontevia? Soveltuuko kehittävä arviointi rakennerahastoilla rahoitettavien valtakunnallisten kehittämisohjelmien arviointiin?
- Mitkä tahot osallistuvat ja millä tasolla? Voidaanko riittävät osallistumismahdollisuudet tarjota?
- Mitä arvioinnin kautta kehitetään ja miten? Mitä prosessilla tavoiteltiin ja mitä saatiin?
- Vastaako kehittävä arviointi ulkoista arviointia paremmin tiedon tarpeeseen ja hyödyntämiseen? Millaisin prosessein tarvittava tieto voitaisiin kerätä, jakaa ja hyödyntää entistä paremmin?

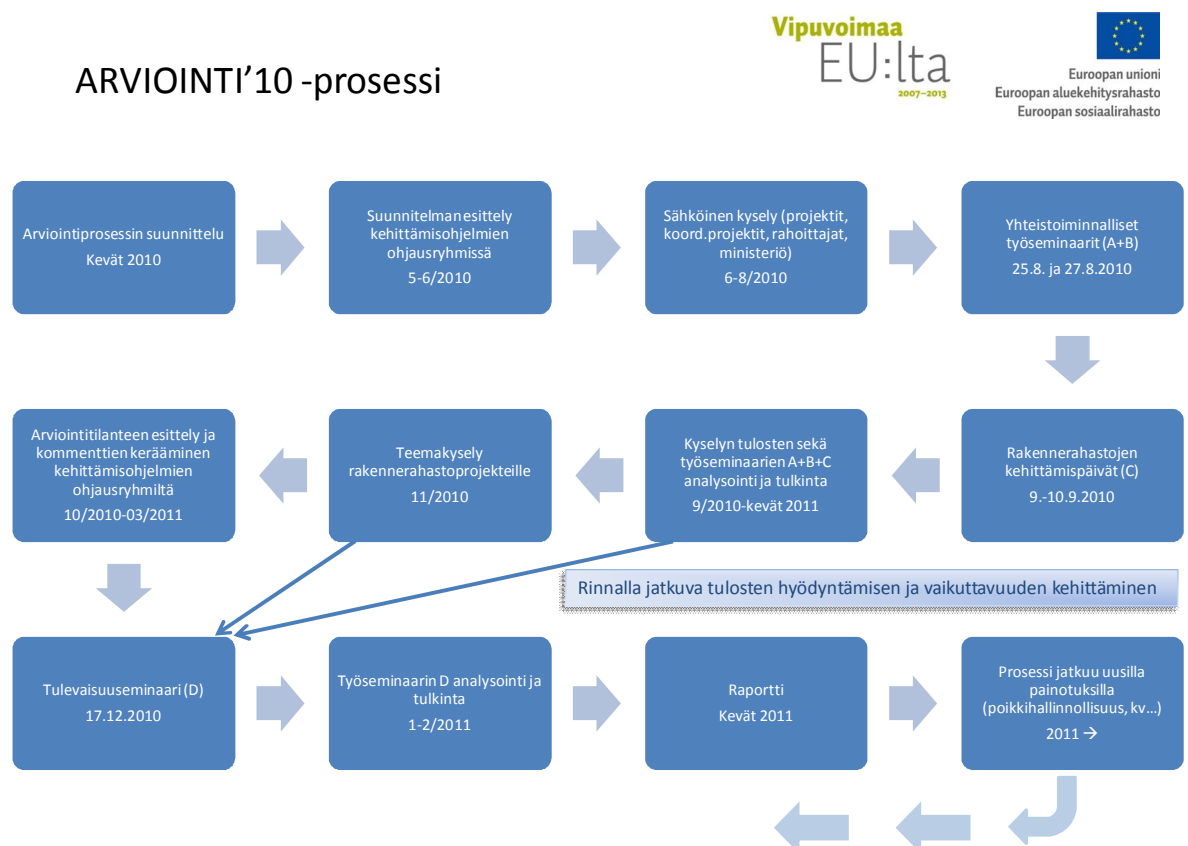
Kolmas tutkimuskysymys vetää yhteen kysymykset, joista toinen pohtii asiaa yleisellä tasolla ja toinen käytännön prosessin kautta. Kolmannella tutkimuskysymyksellä on tarkoitus hahmottaa tämän kehittämishankkeen tulokset ja siirtää ne edelleen toiminnan kehittämiseen.

3. Miten ARVIOINTI'10-prosessi edistää siivet ja juuret -ideologian osa-alueiden kehittymistä?

1.2 Arviointiprosessi

Käynnistetyn prosessin tavoitteena on prosessin aikana ja tulevina vuosina osana hallinnon kehittämistä parantaa edelleen rakennerahastotoimintaa sekä edistää tulosten levittämistä, juurruttamista ja vaikuttavuutta. Tavoitteena on ollut myös kehittäjien tietoisuuden lisääminen toisistaan, projekteista ja ohjelmista niin, että yhteistyötä, verkostoja ja kumppanuuksia voidaan entistä paremmin hyödyntää kehittämistoiminnassa.

ARVIOINTI'10-prosessin (kuvio 1) ensimmäinen vaihe toteutettiin kesä-joulukuussa 2010. Prosessin ensimmäinen puolen vuoden vaihe piti sisällään siis kaksi kyselyä ja yhteensä viisi yhteistoiminnallista työseminaaripäivää.



Kuvio 1. ARVIOINTI'10-prosessikaavio

Prosessin ensimmäisen vaiheen myötä kokeiltiin itsearviointia ja kehitettiin yhteistoiminnallisia arviointitapoja. Tulevaisuustarkastelussa etsittiin toiminnan kärkiä ja hiljaisia signaaleja, joita voitaisiin hyödyntää ohjelmakauden 2014-2020 suunnittelussa. Lisäksi arvioinnilla pyrittiin lisäämään keskustelua ohjelmien ja toimijoiden välillä.

Arviointitavaksi valittiin kehittävä arviointi, jossa olennaista on vahva yhteistoiminnallisuus ja dialogi. Kehittävälle arvioinnille on ominaista vahva kontekstuaalisuus sekä syklimäinen etenemismuoto. Arviointi ei ole päätepiste, vaan osa laadukasta toimintaa joka vaiheessa. Kehittävän arvioinnin tehtävänä on aina jonkin kehittäminen. Arviointi ja kehittäminen nivoutuvat toisiinsa jatkuvaksi prosessiksi. Kehittävässä arvioinnissa olennaista on eri tahojen aktiivinen osallistuminen ja yhdessä oppiminen. Se ei ole määrämuotoista, vaan prosessissa tulee antaa myös yllätyksille mahdollisuus. Kehittävä arviointi tukee organisaatioiden laatutyötä. Toimintatapoja aidosti uudistamalla voidaan päästä aitoon ja kestävään muutokseen.

1.3 Raportin rakenne

Esittelen kehittämishankkeen toimintaympäristön eli opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalaan sekä rakennerahastotoimintaa tarkemmin luvussa 2. Kuten myös rakennerahastotoimintaan olennaisesti liittyvän Eurooppa 2020 -strategian, joka osaltaan toimii koko hanketoiminnan, mutta myös ARVIOINTT'10-prosessin viitekehyksenä.

Kehittämistoiminnan vaikuttavuutta ja pysyvyyttä olen lähestynyt useasta näkökulmasta luvun 3 teoriaosuudessa. Luvussa 3.7 olen nivaunut teorian osaksi tätä kehittämishanketta. Samassa luvussa esittelen siivet ja juuret -ideologian ja tuotan vastaukset ensimmäiseen tutkimuskysymykseen eli siihen, mistä osista vaikuttava ja pysyvä kehittämistoiminta parhaimmillaan syntyy.

Kehittämishankkeessa käytetyt menetelmät olen avannut ja perustellut luvussa 4, josta löytyy myös tutkimuksen luotettavuuspohdinta. Empiriaosa muodostuu luvuista 5-6. Käytännössä keskeisiin kysymyksiin on haettu vastauksia ARVIOINTT'10-prosessilla, jonka ensimmäisen vaiheen olen kuvannut luvussa 5. Eri toimijatasoilla tapahtuneen tiedonkeräämisen ohella aineistoja tulkittiin yhdessä ja tuotettiin lisää aineistoa työseminaareissa syksyn 2010 aikana. Luvussa 5 esittelen prosessikuvauksen lomassa edellä mainittujen eri vaiheiden aineistoa ja havaintoja yksityiskohtaisemmin. Luvun loppuun olen koonnut arvion koko prosessin ensimmäisestä vaiheesta. Luvusta 6 löytyvät kehittämishankkeen toteuttamisprosessista ja havainnoista syntyneet päätelmät prosessin jatkamiselle vaikuttavan ja pysyvän kehittämistoiminnan edistämiseksi. Luku 7 pitää sisällään oman oppimiseni reflektion.

2 Toimintaympäristö

2.1 Opetus- ja kulttuuriministeriö

Opetus- ja kulttuuriministeriö on yksi Suomen vanhimmista ministeriöistä. Toiminta alkoi keisarillisen Suomen senaatin kirkollistoimikuntana jo autonomian ajan alussa vuonna 1809. Suomen itsenäistyessä vuonna 1917 nimi muutettiin kirkollis- ja opetusasiaintoimituskunnaksi. Senaatista tuli vuonna 1918 valtioneuvosto ja toimituskuntien nimet muutettiin ministeriöiksi. Opetusministeriöstä tuli tuolloin kirkollis- ja opetusasiainministeriö. Nimi lyhennettiin opetusministeriöksi vuonna 1922. Toiminnan 200-vuotisjuhlan kunniaksi nimi muutettiin 1.5.2010 opetus- ja kulttuuriministeriöksi (OKM), joka kuvaa paremmin nykyistä tehtäväkenttää. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011.)

Opetus- ja kulttuuriministeriön tehtävänä on vastata osana valtioneuvostoa koulutus-, tiede-, kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan kehittämisestä sekä kansainvälisestä yhteistyöstä. Edellä mainittujen lisäksi opetus- ja kulttuuriministeriön tehtävät pitävät sisällään tekijänoikeuteen, opintotukeen, arkisto-, museo- ja yleiseen kirjastotoimeen sekä kirkollis- ja EU-asioihin liittyviä tehtäviä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011.) Yksityiskohtaisemmin ne on määritelty valtioneuvoston asetuksen opetus- ja kulttuuriministeriöstä (310/2010) 1§:ssä. Lisäksi opetus- ja kulttuuriministeriön toimintaa ohjaa opetus- ja kulttuuriministeriön työjärjestys (329/2010). (Finlex – Sähköinen säädöskokoelma 2011.)

Opetusministeriön vastuulla on sivistyksen ja kulttuurin edistäminen. Strategisilla painotuksilla pyritään säilyttämään sivistyksen vetovoima, vahvistamaan yhteiskunnan kilpailukykyä, tukemaan alueiden ja elinympäristöjen elinvoimaisuutta sekä edistämään osallisuutta ja yhteisöllisyyttä (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011). Opetusministeriön toiminnan vaikutuksia voidaan nähdä laajasti yhteiskunnassa. Ministeriö turvaa perusedellytykset koulutuksen, tieteen ja kulttuurin piirissä. Opetus- ja kulttuuriministeriön strategian tahtotila 2020 on, että ” Suomi on osaamisen, osallistumisen ja luovuuden kärkimaa ” (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010.)

Opetus- ja kulttuuriministeriön arvot ovat asiantuntijuus, vastuullisuus, avoimuus ja yhteistyö sekä tulevaisuuteen suuntautuneisuus. Koko opetusministeriön laajaa toimialaa ohjaavat yhteisinä arvoina sivistys, hyvinvointi, demokratia ja luovuus. Näiden toteutumista opetus- ja kulttuuriministeriö edistää omilla toimillaan. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011.)

Opetus- ja kulttuuriministeriö toteuttaa sivistyspolitiikkaa strategisilla linjauksilla, lainsäädännöllä, budjettivarojen jaolla sekä toimialan tulos- ja informaatio-ohjauksella. Hallinnonalaa koskevat lait, asetukset ja päätökset valmistellaan opetus- ja kulttuuriministeriössä valtioneuvostoa ja eduskuntaa varten. Säädösten valmisteluun osallistutaan myös EU:n toimielimissä. Opetus- ja kulttuuriministeriö ohjaa ja kehittää oman hallinnonalansa toimintaa sekä jakaa määrärahoja valtion laitoksille. Se myös myöntää lakisääteisiä ja harkinnanvaraisia valtion-osuuksia ja -avustuksia kunnille, kuntayhtymille ja yksityisille yhteisöille. Valtion talousarviosta opetus- ja kulttuuriministeriön osuus on vuosittain noin 16 %. Osuus on ministeriöistä kolmanneksi suurin. Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalalla on ministeriön ohella 16 tilivirastoa. Lisäksi yhteistyötä tehdään lukuisten virastojen ja laitosten kanssa. Ministeriön yhteydessä toimii useita neuvostoja, neuvottelukuntia ja muita asiantuntijaelimiä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011.)

Opetus- ja kulttuuriministeriössä on kaksi ministeriä, opetusministeri sekä kulttuuri- ja urheiluministeri. Heidän apunaan ministeriötä johtavat valtiosihteerit sekä kansliapäällikkö. Opetus- ja kulttuuriministeriössä on kaksi suurta substanssiosastoa, koulutus- ja tiedepolitiikan osasto sekä kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osasto. Lisäksi yleisten tehtävien hoidosta vastaa hallinto-osasto.

Vuoden 2010 lopussa opetus- ja kulttuuriministeriössä työskenteli 317 henkilöä, joista vakinaisessa palvelussuhteessa 275 ja määräaikaisessa 42 henkilöä (13 %). Koko valtionhallinnossa määräaikaisten osuus oli 14 %. Opetus- ja kulttuuriministeriössä määräaikaisuuden perusteena oli työn luonne 4 %:lla koko henkilöstöstä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011b, 7-9.) Tähän joukkoon kuuluu kolme neljästä aluekehittämisen ja EU-rakennerahastotehtäviä päätehtävään hoitavasta henkilöstä.

Opetus- ja kulttuuriministeriö on keskimääräistä naisvaltaisempi työyhteisö, vuonna 2010 naisten osuus henkilöstöstä oli 71 %. Vastaava luku ministeriöissä keskimäärin oli 65 % ja valtionhallinnossa ylipäänsä 49 %. Henkilöstön keski-ikä oli vuoden 2010 lopussa 48,5 vuotta, kun se valtion palveluksessa olevilla oli hieman alempi 45,1 vuotta. Kolmannes henkilöstöstä (33 %) oli 45-54 vuotiaita ja lähes yhtä suuri joukko (31 %) kuului ikäryhmään 55-64-vuotiaat. Henkilöstöstä yli puolet (55 %) on ollut ministeriön palveluksessa enemmän kuin kymmenen vuotta ja lähes kolmannes (28 %) enemmän kuin 20 vuotta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011b, 10-12, 21.)

Opetus- ja kulttuuriministeriö on asiantuntijaorganisaatio, jonka henkilöstöstä johto- ja esimiestehtävissä työskentelee noin 10 %, asiantuntijatehtävissä noin 55 % ja loput avustavissa

tehtävissä. Henkilöstöstä noin 70 % on suorittanut korkeakoulututkinnon. Koulutusaloista suurimpana (noin 53 %) on kaupallinen tai yhteiskuntatieteellinen koulutus. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011b, 14-15.) Kaikki neljä aluekehittämisen ja EU-rakennerahastotehtäviin keskittyvää virkaa ovat asiantuntijatehtäviä, joiden pätevyysvaatimuksena on vähintään korkeakoulututkinto.

Ministeriössä on hallinnoitu rakennerahastotoimintaa vuodesta 1996 lähtien. Vähitellen on huomattu, että parhaimmillaan toiminta täydentää kansallisia politiikkoja. Tästä johtuen hallinto-osastolla sijainnut AKRA eli aluekehittämisen ja EU-rakennerahastotehtäviä hoitanut erillinen tulosalue hajautettiin 1.4.2011 alkaen ministeriön osastoille. Tehtäviä hoidetaan nyt kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osaston taideyksiköstä ja nuorisoyksiköstä sekä hallinto-osaston talousyksiköstä käsin. Muutoksella pyritään integroimaan rakennerahastoasiat entistä tiiviimmin osaksi opetus- ja kulttuuriministeriön kansallisia politiikkoja ja strategioita ja siten saavuttamaan parempaa vaikuttavuutta rakennerahastotoimintaan.

2.2 EU:n rakennerahastot ohjelmakaudella 2007-2013

Opetus- ja kulttuuriministeriö on ollut mukana rakennerahastotoiminnassa Euroopan unioniin liittymisestä alkaen eli jo kolmella ohjelmakaudella (1995-1999, 2000-2006, 2007-2013). Rakennerahastotoimintaa toteutetaan kansallisen rakennerahastostrategian tavoitteiden ja painotusten mukaisesti toimenpideohjelmilla, jotka saavat osan rahoituksestaan Euroopan unionin rakennerahastoista, Aluekehitysrahastosta (EAKR) ja Sosiaalirahastosta (ESR). Rahastot ovat toimineet EU-tasolla jo 1950-luvulta lähtien.

Euroopan unioni osallistuu suomalaisten alueiden kehittämiseen viidellä EAKR-ohjelmalla (Etelä-Suomi, Itä-Suomi, Länsi-Suomi ja Pohjois-Suomi ja Ahvenanmaa). EAKR-rahoitetulla hanketoiminnalla kehitetään yrityksiä, innovaatioiden syntymistä, verkostoja, osaamista ja alueiden saavutettavuutta. Tarkoituksena on tasoittaa alueiden välisiä kehitys- ja elintasoeroja, parantaa alueiden työllisyyttä ja rakenteita, edistää alueiden kilpailukykyä, elinvoimaisuutta ja vetovoimaisuutta. Ohjelmien tavoitteilla pyritään kannustamaan muun muassa oppimis- ja innovaatioympäristöjen kehittämiseen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011c.)

Euroopan sosiaalirahasto keskittyy työllisyyden ja osaamisen kehittämiseen sekä tasa-arvoisuuden edistämiseen. Sosiaalirahastolla tuetaan jäsenmaiden politiikkoja, joilla pyritään täystyöllisyyteen, parannetaan työn laatua ja tuottavuutta, edistetään sosiaalista osallisuutta sekä vähennetään työllisyyseroja kansallisesti, alueellisesti ja paikallisesti (Manner-Suomen ESR-

ohjelma-asiakirja 2007-2013 2008, 7). ESR-rahoitetuilla hankkeilla kehitetään monin eri tavoin muun muassa työmarkkinoiden toimivuutta ja elinikäistä oppimista sekä ehkäistään sosiaalista syrjäytymistä (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011c.). Ohjelmakaudella 2007-2013 ESR-ohjelman neljässä toimintalinjassa kehitetään työorganisaatioita, työssä olevaa työvoimaa ja yrityksiä sekä lisätään yrittäjyyttä, edistetään työllistymistä ja työmarkkinoilla pysymistä sekä ehkäistään syrjäytymistä, kehitetään työmarkkinoiden toimintaa edistäviä osaamis- ja palvelujärjestelmiä sekä kansainvälistä yhteistyötä muiden jäsenvaltioiden ja alueiden kanssa (Manner-Suomen ohjelma-asiakirja 2007-2013 2008, 66).

Manner-Suomen ESR-ohjelma on jaettu valtakunnalliseen osioon sekä neljään alueosioon (Etelä-Suomi, Länsi-Suomi, Itä-Suomi ja Pohjois-Suomi). Itä-Suomen suuralueella on oma rahoituskehyksensä. Valtakunnallisiin kehittämisteemoihin ohjataan noin puolet ESR-ohjelman rahoituksesta. Valtakunnallista ohjelmaosiota toteutetaan 23 strategisella kehittämisohjelmalla, joilla täydennetään kansallista työllisyys- ja elinkeino-, koulutus- ja sosiaalipolitiikkaa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011b.)

Rakennerahastotoiminnan hallintoviranomaisena Suomessa toimii työ- ja elinkeinoministeriö. Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalalla rahoittajaviranomaistehtäviä hoitivat jo edellisellä ohjelmakaudella 2000-2006 pääosin Opetushallitus ja lääninhallitusten sivistysosastot. Aluehallintouudistuksen myötä 1.1.2010 alkaen lääninhallitusten rahoittajaviranomaistehtävät siirtyivät uusiin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksiin.

Työ- ja elinkeinoministeriö vastaa hallintoviranomaisena yleisasetuksen (Neuvoston asetus N:o 1083/2006) 48 artiklan mukaisesta rakennerahasto-ohjelmien (EAKR, ESR) arvioinnista. Työ- ja elinkeinoministeriö hankkii Manner-Suomen ESR-ohjelman on-going eli jatkuvan arvioinnin ulkopuoliselta toteuttajalta kolmessa vaiheessa vuosina 2007-2013. Lisäksi arviointi on jaettu strategisen toteutumisen ja toimeenpanon toteutumisen arviointiin. (Manner-Suomen ESR-ohjelma 2011, 41.) Ohjelmien etukäteisarviointi (ex-ante) on tehty ennen ohjelmakauden käynnistymistä ja jälkiarvioinnista (ex-post) vastaa Euroopan komissio yhdessä jäsenvaltioiden kanssa. Arviointia ohjaa seurantakomitean nimeämä, työ- ja elinkeinoministeriön puheenjohtama arvioinnin ohjausryhmä, jossa olen vuodesta 2010 toiminut opetus- ja kulttuuriministeriön edustajana. Työ- ja elinkeinoministeriön teettämä ohjelma-arviointi on perinteistä panos-tuotos-vaikutus tyyppistä arviointia. Arvioinneissa on tarkasteltu käynnistymisen astetta, toteutuksen etenemistä sekä horisontaalisten tavoitteiden tuottamaa lisäarvoa niin onnistumisten kuin mahdollisten ongelmien tai haasteiden selvittämiseksi.

Arvioinnilla pyritään selvittämään arvioitavan toiminnan tarvelähtöisyyttä ja sen tulosten vaikutuksia tämän tarpeen eliminoimiseksi, tavoitteiden toteutumista, toimintaan asetettuja panoksia eli resursseja, tuotoksia eli panoksilla aikaansaattua kehitystä, tuloksia välittömän hyödyn näkökulmasta sekä vaikutuksia eli niitä muutoksia, joita toiminnalla on saatu aikaan jonkin ajan kuluttua. Tärkeimmät arviointinäkökulmaan liittyvät käsitteet ovat relevanssi, toimeenpanon tarkoituksenmukaisuus, tehokkuus, kustannusvaikuttavuus, kokonaisvaikuttavuus, hyödyllisyys ja pysyvyys. (Virtanen 2007, 87-88.) Osa Virtasen kuvaamista arviointikäsitteistä näyttäytyy selkeämmin ohjelma-arvioinneissa kuin opetus- ja kulttuuriministeriön kehittävän arvioinnin prosessissa, jonka päätavoite on kehittää toiminnan vaikuttavuutta, tarkastella aikaansaattua kehitystä ja muutoksia sekä selvittää vaikuttavuuden tiellä olevia esteitä. Lähtökohta ja lähestymistapa ovat siis erilaiset. Näitä seikkoja kuvaan tarkemmin prosessikuvauksessa luvussa 5.

2.3 Valtakunnalliset ESR-kehittämisohjelmat opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalalla

”ESR:n valtakunnallinen kehittämisohjelma on selkeästi kansallisista tavoitteista lähtevä kokonaisuus, joka toteutetaan alueilla projekteina. Kehittämisohjelmat ovat kansallista politiikkaa täydentäviä ja ne perustuvat ministeriöiden kehittämisstrategioihin. Tarkoituksena on saada valtakunnallinen strategia ja alueelliset erityistarpeet kohtaamaan.” (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011.) Tavoitteena tulevallakin ohjelmakaudella on rakennerahastojen hyödyntäminen hallitusohjelman, koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelman sekä lapsi- ja nuorisopolitiikan kehittämisohjelman tavoitteita tukien.

Opetus- ja kulttuuriministeriöllä on ohjelmakaudella 2007-2013 yhteensä 11 valtakunnallista kehittämisohjelmaa kolmessa ESR-ohjelman toimintalinjassa. Näistä kahdeksan on opetus- ja kulttuuriministeriön omia kehittämisohjelmia ja kolmea toteutetaan yhdessä työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) kanssa.

Opetus- ja kulttuuriministeriön ESR-kehittämisohjelmat koko 2007-2013 ohjelmakauden rahoituskehyksineen toimintalinjoittain ovat:

Toimintalinja 1: Työorganisaatioiden, työssä olevan työvoiman ja yritysten kehittäminen sekä yrittäjyyden lisääminen

1. Yrittäjyyskasvatuksella ja -osaamisella muutosvoimaa (8 M €)
2. Luovien alojen yritystoiminnan kasvun ja kansainvälistymisen kehittämisohjelma (14,5 M €)
3. Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisoalojen kolmas sektori hyvinvointipalveluiden tarjoajana (9,1 M €)

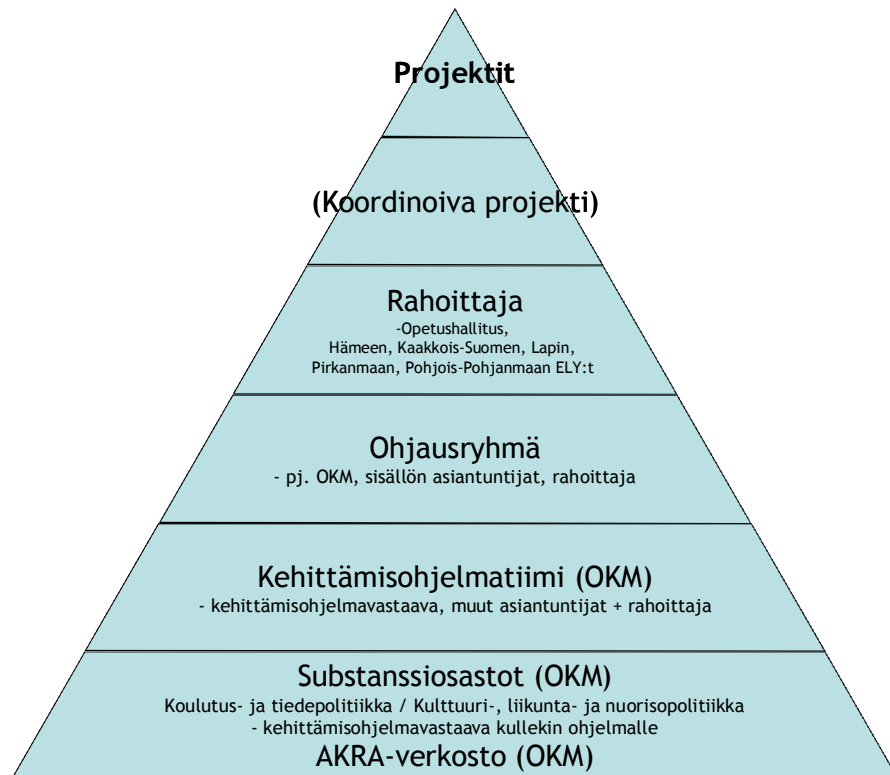
Toimintalinja 2: Työllistymisen ja työmarkkinoilla pysymisen edistäminen ja syrjäytymisen ehkäiseminen

4. Paremmat arjentaidot ja opintojen kautta töihin (37,3 M €)
5. Maahanmuuttajien alkuvaiheen neuvonnan ja ohjauksen kehittäminen (OKM + TEM) (4,6 M €)

Toimintalinja 3: Työmarkkinoiden toimintaa edistävien osaamis-, innovaatio- ja palvelujärjestelmien kehittäminen

6. Osuvuutta ja kysyntälähtöisyyttä aikuisopiskeluun tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelujen valtakunnallisella kehittämisohjelmalla (OKM + TEM) (11,4 M €)
7. Osaajana työmarkkinoille (31,2 M €)
8. Avoimissa oppimisympäristöissä aktiiviseksi kansalaiseksi (14,6 M €)
9. Innovaatio- ja osaamisjärjestelmien kehittäminen (11,9 M €)
10. Koulutus- ja osaamistarpeiden pitkän aikavälin ennakointi mukaan lukien klusteriennakointi (5,8 M €)
11. Osaamisklustereiden kasvu- ja kansainvälistymisohjelma (OKM + TEM) (2,4 M €)

2.4 Valtakunnallisten kehittämisohjelmien hallintorakenne OKM:ssä



Kuvio 2. Toimijat opetus- ja kulttuuriministeriön ESR-kehittämisohjelmien hallinnoinnissa

Alueiden kehittämisestä ja rakennerahastotoiminnasta (AKRA) vastaavien virkamiesten (ent. AKRA-tulosalue) tehtävänä on koordinoida kaikkien opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalan valtakunnallisten ESR-kehittämisohjelmien toteuttamista sekä hoitaa laajasti niihin liittyviä arviointi-, viestintä- ja seurantatehtäviä. Lisäksi ministeriön sisäistä AKRA-verkostoa on vahvistettu substanssiosastojen ja -yksiköiden asiantuntijoilla. AKRA-verkosto käsittelee rakennerahastotoiminnan yleiseen hallintointiin ja kaikkiin kehittämisohjelmiin liittyviä asioita. Rakennerahastolain 46 §:ssä todetaan, että ministeriö vastaa viime kädessä kehittämisohjelmien toteutumisesta hallinnonalallaan (Finlex – Valtion säädöstietopankki 2011.).

Kuviossa 2 on kuvattu opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalan valtakunnallisten ESR-kehittämisohjelmien hallintorakenne, joka on ollut käytössä heti ohjelmakauden alusta saakka. ESR-kehittämisohjelmat valmisteltiin ohjelmakauden alussa vuonna 2007 substanssiosastoilla, joissa ne kytkettiin tiiviisti kansallisiin tavoitteisiin ja toimintaan. Lisäksi substanssiosastot ja -yksiköt osallistuvat AKRA-verkoston työhön, kuten edellä todettiin.

Ministeriö on nimennyt kullekin kehittämisohjelmalle kehittämisohjelmavastaavan sekä muut toteuttamista tukevat asiantuntijat, jotka yhdessä muodostavat kehittämisohjelmatiimin. Lisäksi tiimin työskentelyyn osallistuu kyseistä kehittämisohjelmaa rahoittavan viranomaisen vastuuhenkilö. Kehittämisohjelmavastaavan tehtäviin kuuluu sekä tiimin vetäminen että kehittämisohjelman ohjausryhmän työn organisointi. Hän on myös ohjausryhmän jäsen. Kehittämisohjelmavastaavalla on kehittämisohjelman valmisteluun, toimeenpanoon ja seurantaan liittyvä koordinaatiotehtävä yhteistyössä rahoittavan viranomaisen vastuuhenkilön ja tiimin sektoriasiantuntijoiden kanssa. Kehittämisohjelmatiimi ja rahoittavan viranomaisen vastuuhenkilö muodostavat hankehakujen yhteydessä valintaryhmän.

Manner-Suomen ohjelma-asiakirjan mukaisesti jokaisella kehittämisohjelmalla on ohjausryhmä. Ministeriö on asettanut ohjausryhmät tai antanut tehtävän olemassa olevalle työryhmälle. Jokaisen ohjausryhmän puheenjohtaja on opetus- ja kulttuuriministeriöstä. Jäseniksi on nimetty laajasti kehittämisohjelman sisältöön liittyviä asiantuntijoita eri sektoreilta. Ohjausryhmän tehtävänä on ohjata ja seurata kehittämisohjelman toteutumista. Se valvoo rahoituksen suuntautumista kansallisen kehittämisen kannalta keskeisiin toimiin sekä arvioi projektikokonaisuuden tuloksia suhteessa kehittämisohjelman tavoitteisiin ja kansallisiin strategioihin. Ohjausryhmän rooli on toimia kehittämisohjelman strategisena johtoryhmänä. Ohjausryhmä määrittelee hankehakujen valintakriteerit ja painotukset sekä antaa lausunnon rahoittajan esitykseen rahoitettavista projekteista.

Opetus- ja kulttuuriministeriön ESR-kehittämishojelmien rahoittajaviranomaisina toimivat Opetushallitus sekä (1.1.2010 alkaen) Hämeen, Kaakkois-Suomen, Lapin, Pirkanmaan ja Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset. Ennen aluehallintouudistusta tehtävää hoitivat lääninhallitusten sivistysosastot. Kullakin kehittämishojelmalla tai sen osalla on yksi valtakunnallinen rahoittaja, nuorten työpajoja lukuun ottamatta. Kaksi suurinta kehittämishojelmaa on jaettu sektoreittain kahteen osaan niin, että yleissivistävällä, ammatillisella ja aikuiskoulutuksella on eri rahoittaja kuin korkeakoulutuksella. Rakennerahastolain 44 § asettaa ratkaisuvallan ja kaiken vastuun rahoittavalle viranomaiselle (Finlex – Valtion säädöstietopankki 2011.). Koska rahoittavan viranomainen kantaa kaiken vastuun rahoituspäätöksistä, sillä on myös oltava aito päätösvalta suhteessa tähän vastuuseen. Rahoittaja toteuttaa hankehaut ohjausryhmän päätöksen pohjalta sekä arvioi saamansa hankehakemukset. Lisäksi hankehakemukset käsitellään kehittämishojelmatiimin muodostamassa valintaryhmässä sisällön arvioimiseksi laaja-alaisella asiantuntemuksella. Rahoitettavaksi esitetyt projektit tuodaan tiedoksi ohjausryhmälle.

Koordinoiva projekti on valinnainen. Tällä hetkellä kuudessa kehittämishojelmassa toimii koordinoiva projekti, jolla on erikseen määritellyt tehtävät. Koordinoivat projektit toimivat kehittämishojelmassa sateenvarjomaisesti verkottamalla kehittämishojelman projekteja, tarjoamalla koulutusta, tekemällä teemaan liittyviä selvityksiä ja arviointeja sekä kokoamalla tietoa. Koordinoiva projekti valitaan avoimella hankehaulla kuten muutkin kehittämishojelmien projektit.

Kehittämishojelmaa toteutetaan projekteilla, jotka valitaan avoimen hankehaun kautta. Kehittämishojelmiin on järjestetty hakukierros keskimäärin kaksi kertaa vuodessa, keväällä ja syksyllä. Hakukierrokselle osallistumisesta sekä haun painotuksista ja valintakriteereistä tehdään päätös ohjausryhmässä. Projektit ovat keskimäärin kolmevuotisia. Toimijakenttä on laaja, korkeakouluista ja oppilaitoksista kolmannen sektorin yhdistyksiin. Projekteissa toimeenpannaan kehittämishojelman tavoitteita; kehitetään toimintaa ja palveluja, pilotoidaan ja kokeillaan toimintatapoja, innovoidaan kokonaan uusia tapoja toimia, joiden avulla edistetään hyvinvointia, ehkäistään syrjäytymistä, lisätään osaamista, nostetaan koulutustasoa ja niin edelleen.

2.5 Eurooppa 2020 strategia

Eurooppa 2020 on Euroopan unionin kasvustrategia vuosille 2010-2020. Strategian avulla Euroopan unionista halutaan muuttuvassa maailmassa luoda älykäs, kestävä ja osallistava talous. Strategiassa on viisi kunnianhimoista tavoitetta työllisyyden, innovaatioiden, koulutuksen, syrjäytymisen ehkäisyn sekä ilmasto- ja energiakysymysten alalla, joista kukin jäsenmaa on mu-

kauttanut omat tavoitteensa saavutettavaksi vuoteen 2020 mennessä. Strategian täytäntöönpano tehdään jäsenmaakohtaisesti kunkin maan tilanteen mukaisesti. (Euroopan komissio 2011.)

Strategia jakautuu taulukon 1 mukaisesti kolmeen pääprioriteettiin strategian vision mukaisesti:

- 1) Älykäs kasvu: osaamiseen ja innovointiin perustuvan talouden kehittäminen
- 2) Kestävä kasvu: resurssitehokkaamman, vihreämmän ja kilpailukykyisemmän talouden edistäminen
- 3) Osallistava kasvu: taloudellista, sosiaalista ja alueellista yhteenkuuluvuutta lisäävän korkean työllisyyden talouden edistäminen. (Euroopan komissio 2011.)

Kasvun ja työllisyyden edistämiseksi on lisäksi määritelty seitsemän lippulaivahanketta käytännön työkaluiksi tavoitteisiin pääsemiseksi. Lippulaivoissa EU ja jäsenmaat yhdessä koordinoivat toimia niin, että ne tukevat toisiaan. (Euroopan komissio 2011.)

Eurooppa 2020 strategian kolmen prioriteetin, viiden yleistavoitteen ja seitsemän lippulaivahankkeen tavoitteiden on määrä leikata kaiken toiminnan ja kehittämisen läpi. Myös Suomessa rakennerahastoilla rahoitetun toiminnan tulee kytkeytyä tiiviisti näihin suuntaviivoihin, niin kuluvalle ohjelmakaudella kuin tulevalle 2014-2020 ohjelmakaudella.

Taulukko 1. EUROOPPA 2020 Älykkään, kestävän ja osallistavan kasvun strategia

Älykäs kasvu	Kestävä kasvu	Osallistava kasvu
<p>INNOVOINTI</p> <p>EU:n lippulaivahanke Innovaa-tiounioni, jolla parannetaan tutkimuksen ja innovoinnin reuna-ehdoja ja rahoituksensaantia, jotta innovointiketjua voidaan vahvistaa ja lisätä investointien tasoa kaikkialla unionissa.</p>	<p>ILMASTO, ENERGIA JA LIIKKUVUUS</p> <p>EU:n lippulaivahanke Resurssitehokas Eurooppa, jolla autetaan talouskasvun irtautumista resurssien käytöstä vähentämällä hiilen määrää, lisäämällä uusiutuvien energianlähteiden käyttöä, uudistamalla liikenteen alaa ja edistämällä energiatehokkuutta.</p>	<p>TYÖLLISYYS JA OSAAMINEN</p> <p>EU:n lippulaivahanke Uuden osaamisen ja työllisyyden ohjelma, jolla uudistetaan työmarkkinointa helpottamalla työvoiman liikkuvuutta ja kehittämällä ihmisten osaamista koko heidän elämänsä ajan, jotta voitaisiin lisätä osallistumista työmarkkinoille ja saada työvoiman kysyntä ja tarjonta kohtaamaan paremmin.</p>
<p>KOULUTUS</p> <p>EU:n lippulaivahanke Nuoret liikkeellä (Youth on the move), jolla parannetaan koulutusjärjestelmien tuloksia ja eurooppalaisen korkeasteen oppilaitosten kansainvälistä houkuttelevuutta.</p>	<p>KILPAILUKYKY</p> <p>EU:n lippulaivahanke Globalisaation aikakauden teollisuuspolitiikka, jolla parannetaan liiketoimintaympäristöä etenkin pk-yritysten osalta ja tuetaan vahvan ja kestävän, maailmanlaajuiseen kilpailuun pystyvän teollisuuden kehittymistä.</p>	<p>KÖYHYHDEN TORJUNTA</p> <p>EU:n lippulaivahanke Euroopan köyhyydentorjuntafoorumi, jolla varmistetaan sosiaalinen ja alueellinen yhteenkuuluvuus niin, että kasvun ja työllisyyden edut jakaantuvat laajalle ja köyhyydessä elävät ja sosiaalisesti syrjäytyneet voivat elää arvokkaasti ja osallistua aktiivisesti yhteiskuntaan.</p>
<p>DIGITAALINEN YHTEISKUNTA</p> <p>EU:n lippulaivahanke Euroopan digitaali-strategia, jolla nopeutetaan nopeiden internet-yhteyksien leviämistä ja jonka avulla kotitaloudet ja yritykset pääsevät nauttimaan verkkopalvelujen ja -sisältöjen sisämarkkinoiden eduista.</p>		

(Euroopan komissio 2011.)

3 Kehittämistoiminnan työkalut ja kivijalka

Tässä luvussa käsitellään arviointiprosessin taustalla vaikuttavia teoriasuuntauksia. Käsittelen luvussa arvioinnin yleisiä periaatteita sekä erilaisia tähän hankkeeseen liittyviä arviointisuuntauksia, kuten kehittävää arviointia ja itsearviointia. Sivuan teoriaosuudessa myös arvioinnin eettisyyteen liittyviä kysymyksiä. Arvioinnin teoria on ollut hankkeen suunnittelu- ja toteutusvaiheessa olennainen viitekehys. Arviointi on kehittämisen ja laadun mittaamisen työkalu, kuten jo johdannossa totesin. Kuitenkin hankkeen edetessä tuloksiin ja johtopäätöksiin kävi entistä selvemmäksi, että arviointi on ennen kaikkea johtamisen, strategisen toiminnan ja kehittämisen työväline. Kehittämistoiminnan kivijalka muodostuu vahvasta, näkemyksellisestä johtamisesta sekä tiiviistä kytkennästä strategioihin. Tästä johtuen käsittelen tässä luvussa myös näitä teoriasuuntauksia.

3.1 Arviointi

Erilaisin aistein varustetut yksilöt tekevät havaintoja ympäristöstään näkemällä, kuulemalla, tuntemalla, haistamalla, maistamalla ja vaistoamalla. Osin huomaamattaan he samalla arvottavat asioita ympärillään. (Atjonen 2007, 9.) Toiminnan arviointi on ihmiselle luontaista, mutta usein tiedostamatonta. Jatkuva toimintaympäristön arviointi päätösten tekemiseksi vaatii reflektointia toiminnan aikana (reflection-in-action), mutta se on pääosin hallitsematonta ja satunnaista. Vaikka se mahdollistaa reagoinnin tilanteisiin, se ei kuitenkaan tuota vielä tietopohjaa oman toiminnan kehittämiseksi. (Kauppi ym. 2003, 257).

Arviointia ovat ne toimenpiteet, joilla arvioitava kohde, sen merkitys ja arvo, suhteutetaan johonkin valittuun arviointiperusteeseen nähden (Korkeakoski & Silvennoinen 2008, 220). Arvioinnin ydintehtävä on siis jonkin asiantilan arvottaminen valittujen kriteerien perusteella ja suhteessa johonkin arvokkaana pidettyyn asiantilaan. Arviointi tarkastelee valittua asiaa, toteaa sen hyväksi tai paremmaksi/huonommaksi kuin jonkin valitun, yleisesti hyväksytyn tai tavoitteeksi asetetun vertailukohteen sekä esittää perustelun tälle väitteelle. Arvottaminen on tosiasioiden ja arvostusten analysointia ja tulkintaa sekä mahdollisesti myös arvojen problematisointia ja priorisointia. Arvottamista on valintojen tekeminen tiettyihin arvoihin pohjaten ja punniten esimerkiksi eri vaihtoehtojen hyvyttä. (Lyytinen & Nikkanen 2008, 33-34.) On tärkeää erottaa arviointi arvostelusta, vaikka ne helposti mielletäänkin samaksi asiaksi. Arvioinnin tarkoitus on tuottaa havaintoja, johtopäätöksiä ja kehittämissuosituksia arvioitavan kohteen vahvuuksista ja heikkouksista. Arviointi esittää sekä hyviä että huonoja asioita, olennaisinta on niiden tasapaino ja se, että heikkoudet nähdään mieluummin parantamis- tai kehittämiskohteina eli positiivi-

sessä valossa. (Virtanen 2007, 25.)

Arviointi-sanan alkuperä tulee vierasperäisen termin evaluaatio kautta. Taustalla on sanskritin kielen sana *bala* = *olla voimakas, voida hyvin, olla jonkin arvoinen, merkitä jotakin taloudellisessa merkityksessä*. 'Merkitä jotain rahassa' puolestaan juontuu latinan kielen *valere*-verbiin (tai *evalere*), johon sekä englanninkielen *evaluate* ja ranskankielen *valoir* pohjautuvat. Arviointi-käsite tarkoittaa siis jonkin merkitsemistä. Arvottaminen on juuri jonkin arvon, oli se sitten aineellinen tai aineeton, määrittelemistä. (Lyytinen & Nikkanen, 2008, 34.)

Arviointi voidaan määritellä kahdella tavalla, joko suppeassa tai laajassa merkityksessä. Englanninkielisissä yhteyksissä arvioinnilla on kaksi termiä, *evaluation* ja *assessment*. *Evaluation* tarkoittaa yleensä jonkin laajemman arvon määrittämistä, minkä tahansa inhimillisen toiminnan panoksia, prosesseja ja tuotoksia sekä mahdollisesti myös niiden välisiä suhteita. *Assessment* tarkoittaa suppeampaa, kuten yksilöarviointia tai oppimistulosten arviointia (myös *grading*). (Atjonen 2007, 20; Korkeakoski & Silvennoinen 2008, 219.)

Arviointi itsessään ei luo suoraan kehittämisen normeja ja tahtotiloja. Arviointi voi olla tarkkailija, totuudenpuhuja, ennakoija ja kriittinen analyttikko, mutta ennen kaikkea se on kehittämisen apuväline. Arvioinnin vaikuttavuus syntyy tietoperustaiseen päätöksentekoon vaikuttamisesta. (Korkeakoski 2008, 76.) Arviointi voi kohdistua myös argumentteihin, joilla kuvataan ja kehitetään toiminnan prosesseja (Kauppi ym. 2003, 259). Arviointia onkin hyvä tarkastella laajemmassa hallinnon kehittämisen perspektiivissä. Se on osa monia toimintoja eri vaiheissa toimintaa. Jos puhutaan arvioinnista laatuajattelun tai strategiatyön osana, on se luonteeltaan pääosin etukäteisarviointia. (Virtanen 2007, 13.)

Arviointi voi kohdistua jo menneeseen (*ex post facto*), parhaillaan käynnissä olevaan (*ex nunc*) tai suunniteltuun (*ex ante*) toimintaan ja tulosten vaikutuksiin. Arviointitehtäviä on monenlaisia, mutta luonteeltaan se on konteksti- ja aikasidonnaista toimintaa, joka tukee ja edesauttaa käytännön kehittämistä ja oppimista. (Korkeakoski & Silvennoinen 2008, 219-220.) Arviointi on vähitellen muodostunut niin kiinteäksi osaksi itse toimintaa, että niitä on välillä vaikea erottaa toisistaan. Toisaalta on hyvä, että arviointi on vahvistunut osaksi hallinnollista ja ammatillista toimintakulttuuria, mutta samalla se on lähtökohdiltaan ja toteutustavoiltaan saattanut sekoittua erilaisten lähitoimintojen kanssa. (Virtanen 2007, 14.) Arviointi onkin vähitellen alettu ymmärtää laueammin organisaatioiden johtamiseen, päätöksentekoon, suunnitteluun ja kehittämiseen liittyvänä kiinteänä osana. (Vataja & Seppänen-Järvelä 2009, 220.)

Arvioinnilla on ohjausvaikutus toimintaamme. Kun reflektiota tehdään ohjatusti ja hallitusti, voidaan kehittää ongelmanratkaisuprosesseja ja toimintaa. (Kauppi ym. 2003, 257). Arviointi tulisi nähdä toiminnan systemaattisena ja yhteisöllisenä reflektointina. Toiminnan kehittämisen kannalta olennaista on käytännön arviointitiedon nostaminen yhteiseen keskusteluun. Toiminnan ja sen tietoperustan kehittämiseksi muodostuu riittävän luotettava ja kokonaisvaltainen kuva todellisuudesta, kun arviointiprosessin vaiheet, tärkeät havainnot ja yksityiskohdat dokumentoidaan huolellisesti. (Kauppi 2005, 130.) Linkittämällä arviointi kiinteämmin organisaation ydintoimintoihin ja niiden toteuttamiskäytäntöihin annetaan henkilöstölle mahdollisuus löytää arviointitoiminnalle henkilökohtainen merkitys (Kauppi ym. 2003, 259). Oppimista tapahtuu, kun arvioinnilla lisätään ymmärrystä niin arvioitavasta ilmiöstä kuin sen tavoitetasosta. Toisaalta oppimisprosessin tuloksena voidaan asettaa mielekkäitä tavoitteita. (Helakorpi 2006, 43.)

Arvioinnilla on luonnollinen rooli organisaation oppimisessa ja tiedon luomisessa, mikäli se ymmärretään hyödyntää. Etenkin nopeat toimintaympäristön muutokset edellyttävät jatkuvaa arviointia niin omasta toiminnasta kuin esimerkiksi asiakkaiden tarpeista. Joustava reagointi ja prosessien jatkuvaan kehittämiseen tähtäävät arviointijärjestelmät ovatkin nousussa. Arvioinnin kehittäminen on myös johtamisen haaste. (Kauppi ym. 2003, 267-268.)

Arvioinnilla voidaan edistää myös hallintotoimenpiteiden avoimuutta ja hallinnon läpinäkyvyyttä ja sitä kautta hyvän ja demokraattisen hallinnon periaatetta. Näin ajateltuna arviointi palvelee isoa yhteiskunnallista tehtävää. (Virtanen 2007, 16.)

3.1.1 Arvioinnin taustaa

Arviointia tehdään aktiivisesti niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin. Lähestulkoon kaikkea arvioidaan ja arviointia tekevät tai ainakin kehuvat tekevänsä lähes kaikki ajan hermolla olevat tahot. (Atjonen 2007, 9.) Arviointi herättää mielenkiintoa, koska se on vallankäyttöä ja yksi laadunhallinnan keinoista. Se ulottuu kaikkialle ja kaikkeen toimintaan, mutta tieteenalana se on vakiintumatonta ja kirjavaa. Arviointimetodeja tulisi kuitenkin kehittää, koska arviointitoiminnan volyymit ovat kasvaneet viime vuosikymmeninä merkittävästi. Arvioinnissa on päässyt osittain vallalle konsulttiterminologia ja arvioinnin rinnastaminen tavarantuotannon prosesseihin. (Korkeakoski & Silvennoinen 2008, 3.) Viime vuosikymmeninä arvioinnin globaali kenttä on pirstoutunut pieniksi koulukunniksi ja lähestymistavoiksi, joista on muodostunut lähes brändejä (Virtanen 2007, 44.) Arviointitoiminta voi toki tarkoittaa prosessin toimintatapoja tai aineistonkeruumenetelmiä, mutta ytimessä on kuitenkin tulosten arvottaminen ja niiden hyödyntäminen (Korkeakoski & Silvennoinen 2008, 3).

Arvioinnilla on epäselvä asema tutkimuksen ja tieteen kentässä. Sillä ei ole selvää akateemista profiilia, vaan se sijoittuu useiden tieteenalojen oppiaineisiin niitä soveltavan toiminnan muotona. (Virtanen 2007, 33.) Arvioinnilla on kuitenkin evaluaatiotutkimuksen piirissä vakiintunut sisältö systemaattiseen tiedonkeruuseen ja analyysiin perustuvana toiminnan arvon määrittelynä. Arviointi on soveltavan tutkimuksen aluetta ja luonteeltaan pragmaattista. (Vuorela 1997, 11.)

Arvioinnin juuret ovat aika vahvasti Yhdysvalloissa. Ensimmäisen kerran vasta 1990-luvun lopulla arviointiyhteisöissä puhuttiin eurooppalaisista ajatteliijoista. Euroopassa arviointi on ensisijaisesti kytkeytynyt poliittiseen, yhteiskunnalliseen ja hallintotieteelliseen tutkimukseen, kun taas Yhdysvalloissa se liittyy ennen kaikkea koulutuspolitiikkaan, kasvatustieteeseen ja muihin vastaaviin aloihin. Euroopassa ei ole yhtenäistä arviointiperinnettä. Euroopan komissio on ollut merkittävä moottori ja suunnannäyttäjä eurooppalaisessa arviointityössä. Arvioinnin kytkeminen unionin budjetin palautemekanismissa sekä EU-budjetin ohjelmaperusteisuus ovat vahvistaneet komission arviointitoimintaa. Arviointifilosofia komissiossa liittyy rahoitettujen ohjelmien tarkoituksenmukaisuuteen, vaikuttavuuteen ja kustannustehokkuuteen. Arviointi on ohjeistettu nimenomaan työkaluksi hallinnon kehittämiseen. (Virtanen 2007, 33, 68.)

Arvioinnin kehityshistoria kiteytyy yksittäisiin merkkihenkilöihin, koska kokonaisvaltaisten koulukuntien kehittyminen on ollut toissijaista. Muun muassa arviointitiedon hyödyntämisen kannalta on kehitelty erilaisia malleja, asetelmia ja konsepteja. Mielenkiintoinen on esimerkiksi laadulliseen arviointiin keskittynyt Michael Q. Patton, joka pitää arviointitiedon hyödynnettävyyttä keskeisimpänä laatukriteerinä ja korostaa arviointitiedon hyödyntämistä läpi koko arviointiprosessin. Hallie Preskill puolestaan on kytkenyt arvioinnin organisatoriseen oppimiseen ja kehittämiseen. David M. Fetterman puhuu puolestaan arvioitavan kohteen valtaistamista, jolloin arviointi on kollektiivista toimintaa, jossa arvioinnin kohteet määrittävät kriteerit ja tutkimusmenetelmät ja arvioinnin tekijä toimii yhteisön valmentajana. Fetterman korostaa arviointien hyödynnettävyyden kasvamista, kun toimijajoukko saa vaikutusta prosessin kulkuun ja lopputulokseen. Fettermanin konsepti on jatke Egon G. Guban ja Yvonna S. Lincolnin ajatuksiin arvioinnin tekijän olemisesta arviointiprosessin fasilitaattori ja yksi osallisista ulkopuolisena tarkkailijana olemisen sijaan. (Virtanen 2007, 39-41.)

Suomessa arviointi eri muodoissaan ja kaikki siihen liittyvä tiedonkeruu on voimakkaasti yleistynyt viimeisen vuosikymmenen aikana. Arvioinnin alkuperää voidaan kuitenkin jäljittää jopa 1800-luvulle saakka, vaikkakin varsinaisen evaluaatiotutkimuksen katsotaan kehittyneen noin 1960-luvulta alkaen. Suomessakin arviointityypistä toimintaa on ollut pitkään, aiemmin on ehkä puhuttu enemmän seurannasta ja valvonnasta. 1960-70-luvuilla käynnistyi niin sanottu

ensimmäinen aalto, jolloin keskusteluun nousi eritoten sosiaali-indikaattorit suunnittelujärjestelmien tukena. (Vuorela 1997, 7.)

Varsinaisesti julkisen toiminnan arvioinnin lisääntymiseen vähintäänkin puheen tasolla on vaikuttanut 1990-luvun muutokset: uusi ajattelutapa julkisesta johtamisesta, talouslama sekä liittyminen Euroopan unioniin. Jo 1980-luvun lopulla arviointitoiminta kytkettiin erilaisten hallinnollisten uudistusten vaikutusten tutkimiseen. 1990-luvulla muista OECD-maista valui myös Suomeen uusi julkisjohtamisen konsepti ja sen myötä arviointikäytännöt osana uutta tulosjohtamisen menettelyä, jossa kiinnostus kohdistui tuotoksiin, tuloksiin ja vaikutuksiin sekä niiden mittaamiseen. Talouslama kiinnitti yhä tarkemmin huomion toiminnan tilintekovastuuseen ja julkisten varojen käyttöön. Suomen liittyminen Euroopan unioniin toi mukanaan myös rakennerahasto-ohjelmat, joiden toimenpiteisiin liittyi korostettu vaatimus toiminnan arvioinnista. (Virtanen 2007, 12-14, 26-27.)

Julkishallinnossa arviointi liitettiin ensin politiikoihin, ohjelmiin ja instituutioihin, mutta vasta viime vuosina on huomattu julkisen hallinnon projektisoitumisen lisääntyminen ja nähty uusien ohjausjärjestelmien, kuten tiedolla ohjaamisen, ja arvioinnin monimuotoiset vuorovaikutukselliset ja osin ristiriitaiset kytkennät. Arviointi voikin olla yksi keino kontrolloida hajautuvaa kokonaisuutta. Informaatio-ohjaus ei kuitenkaan ole kovin yksiselitteistä, eivätkä käytännöt selkeitä. Suomalainen julkishallinnon arviointikulttuuri on vielä aika keskeneräinen. Vaikka arvioinnista on tullut kiinteä osa julkisen hallinnon toimintaa, jakautuu se Suomen julkisessa hallinnossa tällä hetkellä monelle eri portaalle ja hallinnon tasolle, joiden välillä myös arviointimenetelmät ja -kysymykset eroavat. Tällä hetkellä se on voimakkaan lisääntymisen jälkeisessä vakiintumisvaiheessa, mutta kehityksen suunta ei ole vielä selvillä. Yhä monitasoisemmaksi muuttuva hallinto tulee jatkossakin tarvitsemaan palautemekanismeja ja toiminnan kehittämisen apuvälineitä, kuten arviointia. Todennäköisesti niin arviointien määrä kuin laatuvaatimuksetkin kasvavat. Joka tapauksessa arviointitiedon olemukselle, tuottamiselle ja hyödyntämiselle voidaan ennustaa pitkä tulevaisuus julkishallinnossa. Arvioinnin rikkaus on jatkuva muutos. Se elää ja muotoutuu jatkuvasti uudelleen riippuen ajasta, paikasta, tarpeista ja odotuksista. (Virtanen 2007, 26-27, 30, 236-237, 239.)

Suomessa on julkaistu suhteellisen vähän yksinomaan arviointiin liittyvää kirjallisuutta. Arviointitoiminta on kyllä osana erilaisia artikkeleja, opetusmonisteita ja käännettyä kirjallisuutta, mutta yleisteoksia ei niinkään löydy. Lisäksi erilaiset instanssit ovat julkaisseet arviointiin ja vaikuttavuuteen liittyviä oppaita tai kuvauksia toteutetuista arviointiprosesseista, mutta ne käsittelevät usein arviointia käytännössä, ei sen yleisiä peruseräitä. (Virtanen 2007, 16-17.)

3.1.2 Lähestymistapoja teorian sijaan

Arvioinnit ovat käytännössä hyvin vaihtelevia ja niissä voidaan yhdistellä monia eri menetelmiä ja näkökulmia. Yksi tapa tyypitellä arviointeja on niiden kohteen mukaan. Arviointi voi kohdistua erilaisten uudistusten arviointiin (esim. toimintapolitiikka, lainsäädäntö), tehtävien tai toimintajärjestelmien arviointiin, erilaisten instanssien arviointiin, ohjelma- tai hankearviointiin. (Vuorela 1997, 15.) Arvioinnin yhteydessä ei ehkä tarvitsekaan puhua teorioista, vaan pikemminkin lähestymistavoista (Virtanen 2007, 34).

Marvin C. Alkin (2004, ks. Virtanen 2007, 34) on jakanut keräämänsä arviointisuuntaukset preskriptiivisiin ja deskriptiivisiin malleihin. Jaottelu erottaa toisistaan erilaiset käytännön määritelmät, ohjeet ja viitekehykset hyvälle arviointitoiminnalle (preskriptiiviset mallit) sekä yleistyksyet, joiden avulla arvioinnin kulkua voidaan yksinkertaisesti kuvata tai selittää (deskriptiiviset mallit).

Arviointitiedon metodologia kertoo käytetyn tutkimusmenetelmän ja erilaisten tutkimusasetelmien soveltamisesta arviointitehtävissä. Tällöin voidaan tarkastella esimerkiksi tiedon tuottamisen tapoja ja kontekstia tai eri arviointiasetelmien edellyttämiä tutkimuksellisia lähestymistapoja. Arvioinnin metodologisista kiistoista käyty keskustelu on viime vuosikymmeninä vaimentunut, eikä metodologia ole juurikaan kehittynyt 1980-luvun lopun jälkeen. Nykyisin metodologiasta keskustellaan lähinnä yhtenä arvioinnin onnistumisen menestystekijänä, jolloin metodologinen ulottuvuus tuodaan esiin arvioinnin hyödynnettävyyden maksimoimisessa ja pohdittaessa arvioinnin vuorovaikutuksellisuutta. (Virtanen 2007, 35-36.)

Arviointi voidaan luokitella myös formatiiviseen ja summatiiviseen arviointiin. Näistä ensimmäinen perustuu siihen, että arvioinnin tavoitteena on kehitys. Arviointia tehdään toiminnan käynnistämisen ja toimeenpanon aikana ja sillä pyritään nimenomaan löytämään kehittämis-kohteita. Formatiiivinen arviointi siis keskittyy toiminnan arvioimiseen ja sen parantamismahdollisuuksiin, joten siihen liittyy myös sisäisen ja itsearviointin elementit. Summatiivisen arvioinnin tarkoituksena on puolestaan tuottaa vain perusteltua tietoa toiminnan onnistumisesta, arvioida tuloksia ja vaikuttavuutta, ja sen painopiste onkin enemmän toiminnan loppuvaiheessa. Näin ollen myös arvioinnin ajoittuminen toiminnan aikajänteeseen määrittelee käytettävää arviointimetodologiaa. Jatkuva arviointi näyttäytyy parhaiten alustavassa ja kypsässä toteutusvaiheessa, joissa muun muassa etsitään vikoja ja mahdollistetaan kehittämistä, vahvistetaan kumppanuuksia, arvioidaan tuloksellisuutta ja luodaan yleiskatsausta toimintaan. Tällöin formatiivinen arviointi toimii lähestymistapana. Arvioinnissa seurataan toimintaa, tarkastellaan siihen mennessä saatuja tuloksia ja voidaan esimerkiksi järjestää voimaantumiseen perustuvia

työseminaareja sekä itsearviointia. (Vataja & Seppänen-Järvelä 2009, 220; Virtanen 2007, 93-95.)

Yksi jaottelutapa arviointimalleissa on universaali ja kontingentti. Universaalin arviointimallin kannattajat uskovat, että yhtä ainoaa mallia soveltamalla voidaan arvioida mitä tahansa. Kontingentti tulkintapa puolestaan näkee maailman ja siten myös arvioinnin kohteen aina tilannesidonnaisena, eikä siksi ole mahdollista käyttää yhtä ja ainoaa arviointimallia. Arvioinnin tekijän täytyy tilanteesta, ajasta ja ympäristöstä riippuen löytää, kehittää ja käsitteellistää sopiva joustava arviointimalli. (Virtanen 2007, 104.)

Tiukasti kriteereihin ja asetettujen tavoitteiden toteutumiseen keskittyvä arviointi saattaa ohjata toimintaa kohti tavoiteltavia tuloksia ja jättää huomioimatta esimerkiksi merkityksellisiä kehityspolkuja tai uudenlaisten innovaatioiden syntymisen (Kauppi 2005, 19). Arviointia tehdessä voi vastaan tulla kysymys siitä, tulisiko tarkastella vain aiottuja vaikutuksia. Jos tahattomien vaikutusten tarkastelulle ollaan avoimia, arvioidaan tosiasiallisesti tapahtunutta toimintaa. Arvioitavan toiminnan tavoitteet voivat sitä paitsi olla lähtökohtaisesti epämääräisiä, eikä silloin ole järkevää asemoida arviointia pelkästään niiden perusteella. (Virtanen 2007, 105.)

Usein arviointi kohdistetaan niin sanottuihin helppoihin kohteisiin ja kerätään helposti mitattavaa, määrällistä tietoa päätöksenteon pohjaksi. On kuitenkin syytä pohtia, antaako tämän tyyppinen arviointi riittävän tuen päätöksenteolle, koska se ei välttämättä kuvaa arvioinnin kohdetta luotettavasti. Pahimmillaan arviointi voi johtaa päätöksentekoa, toimintaa ja kehittämistä täysin väärään suuntaan. Arvioitavan ilmiön tai arviointikohteen ollessa monimutkainen ja dynaaminen, on sen eri ulottuvuuksia järkevää arvioida erilaisin menetelmin ja joskus jopa samaa ilmiötä useammalla eri menetelmällä. Tärkeää on myös huomioida, että sama arviointitieto voi tuottaa monenlaisia tulkintoja näkökulmasta ja tulkitsijasta riippuen. (Kauppi 2005, 17-18.)

Olennainen kysymys missä tahansa arvioinnissa on, mitä varten. Tuleeko arvioitavan kohteen tai toiminnan olla juuri tällaista vai kenties toisenlaista. Tästä syystä arvioinnin taustalla täytyy aina olla selvillä toiminnan tarkoitus ja tavoitteet. Toisaalta on otettava huomioon, että taustalla vaikuttaa tarve ja intressi, joka tietynlaisen toiminnan käynnistämiseen on alunperin ollut. Jo tuolloin on tehty arvovalintoja siitä, mikä on tarpeellista ja millaisessa muodossa. Suunnan valinta tai toiminnan ohjaaminen tiettyyn suuntaan on myös arvovalinta. (Korkeakoski & Silvennoinen 2008, 11.) Arvioitavan asian luonteen hahmottaminen on tärkeää arviointimenetelmiä määriteltäessä. Laadullisten ilmiöiden arvioiminen ja tulosten esiin saaminen vaatii erilaisia lähestymistapoja kuin määrälliset ja mitattavat ilmiöt. (Korkeakoski & Silvennoinen 2008, 15.)

Arviointijatkumon toisessa päässä on ulkoinen, mahdollisimman objektiivinen ja määramuotoinen arviointi. Toisessa päässä osallistuja/oppija toimii parhaana oman toimintansa/oppimisensa asiantuntijana. Häntä ohjataan itsearviointiin ja annetaan vastuu. Tällöin arvioinnin valta on toimijalla itsellään. Arviointi luottaa siihen, että toimijat ovat kykeneviä tavoitteiden asettamiseen ja tavoitteisiin pääsemisen arvioimiseen. (Atjonen 2007, 186.) Uskaltaisin väittää, että vain näistä lähtökohdista yksilöllinen ja yhteisöllinen kehittyminen on mahdollista ja kehittämiseen sitoudutaan.

3.1.3 Arvioinnin hyödyntäminen ja vaikuttavuus

Arvioinnin lisääntyessä on noussut kritiikkiä arvioinnin kaikenkattavasta ja läpitunkevasta luonteesta lähinnä siitä näkökulmasta, että kaiken arvioimisen myötä unohtuu miettiä, mihin arviointia hyödynnetään. Arviointi ei voi onnistua, jos sitä ei suunnata oikein ja tuoteta tietoa arviointiongelmien sopivilla tavoilla. Pahimmillaan arviointi on rituaali, jota arvostetaan ja ylistetään kaikesta huolimatta. Kuitenkaan sille ei välttämättä ole kysyntää, eikä tehtyä arviointia hyödynnetä mihinkään. Arviointiin liittyvistä pulmistakaan ei keskustella. Arviointi saa itseisarvon huolimatta siitä, onko se hyödyllistä vai ei. (Virtanen 2007, 14.)

Arviointi ilman sen hyödyntämistä on turhaa työtä ja resurssien hukkaamista. Järkevintä on hyödyntää arviointia jo prosessin aikana. Hyödyntämisessä korostuvat arvioinnin tekijän vuorovaikutustaidot ja kyvyt saattaa arviointi eri vaiheissaan vuorovaikutuksellisille foorumeille käsiteltäväksi. Mikäli arviointiprosessi nähdään mielenkiintoisena ja merkityksellisenä hankkeena, kiinnostus syntyy luonnostaan. (Virtanen 2007, 202.) Arviointiviidakossa voidaan yhtä helposti kyseenalaistaa arviointien merkitys ja kieltäydytään yhteistyöstä, jos nähdään, ettei aiempiakaan päällekkäisiä ja peräkkäisiä arviointeja ole hyödynnetty, saavutettu niiden pohjalta minkäänlaista yksimielisyyttä saatikka ryhdytty toimenpiteisiin. (Atjonen 2007, 24-25.)

Arviointitiedon hyödyntäminen edellyttää sen prosessoimista ymmärrettävään ja täsmälliseen muotoon. Ei ole itsestään selvää, että arviointitieto siirtyy osaksi organisaation toimintaa, hallintoa ja päätöksentekoa, mikäli siihen ei kiinnitetä erityistä huomiota. Raportoinnissa tärkeää on analyttisyys, selkeys ja johdonmukaisuus. Tuloksia tulee raportoida tasapuolisesti. (Virtanen 2007, 132-133.)

Toisaalta arvioinnin hyödyntäjän tulee tietää, mihin tietoa tarvitaan. Arvioinnin hyödynnettävyyttä voidaan oleellisesti lisätä ainakin arviointiprosessin tarvelähtöisyydellä, laadukkaalla prosessilla työsuunnitelmasta arviointiasetelmaan ja analysointiin, selkeällä ja osuvalla arviointiraportilla sekä valmentamalla potentiaalisia käyttäjiä jo prosessin aikana tiedon hyödyntämiseen.

Arviointiguru Michael Quinn Patton (1997) puhuu 'hyödyntämistavoitteisesta' arvioinnista kirjassaan *Utilization-Focused Evaluation*. Se ei ole arviointimalli tai -metodi, vaan pikemmin prosessi, joka ohjaa arviointitiedon käyttäjiä valitsemaan hyödyllisimmät keinot halutun arviointitiedon saamiseksi. Tässä lähestymistavassa keskeisintä ovat siis arvioinnin käyttäjät, hyödyntäjät. Arviointia ei tehdä potentiaaliselle kohdejoukolle tai potentiaaliseen käyttöön, vaan yhdessä ensisijaisen kohdejoukon kanssa, jotka suoraan toimeenpanevat arvioinnin löydökset ja suositukset. Hyötykäytön näkökulma vaikuttaa koko prosessiin alusta loppuun saakka. (Patton 1997, 20-22.) Lähtökohta poikkeaa perinteisestä arvioinnista, mutta lähestyy kehittävän arvioinnin lähtökohtia. Voisi kuvitella, että aitoon tarpeeseen yhdessä tuotettu tieto löytää helpommin hedelmällisen maaperän myös johtopäätöksille ja suosituksille.

Arviointien yleismaailmallinen ongelma on niiden vaikuttavuuden puute. Arvioinneilla ei saada aikaan käytännön seurauksia, muutostarpeita vähätellään eikä tietoja käytetä kehittämiseen. Rajavaara (1999, kirjassa Korkeakoski & Silvennoinen 2008) on määritellyt arvioinnin vaikuttavuutta erilaisten järkeilytyyliä avulla. Näistä vuorovaikutteinen järkeilytyyli on osallistavan, kehittävän, dialogisen ja voimaannuttavan arvioinnin taustalla. Vuorovaikutteinen järkeilytyyli esiintyy erilaisissa kehittämis- ja toimintatutkimushankkeissa sekä itsearviointeissa. Arviointi mahdollistaa oppimisen, kun osallistujien panosta ja itsemääräämisoikeutta korostetaan vahvan vuorovaikutteisuuden ohessa. Erilaiset arvioinnin vaikuttavuuden perustelutyylit korostavat arvioinnin tavoitteiden ja tarkoituksen tärkeyttä sekä lähestymistavan valintaa tilannesidonnaisesti. Arviointien ja arviointiaineistojen olisi lisäksi hyvä olla käytettävissä jatkotoimenpiteissä, jolloin arvioinneilla saavutettaisiin parempaa ja laajempaa vaikutusta (Linnakylä & Atjonen 2008, 86-87, 93.)

3.1.4 Arvot ja eettisyys

Arvot ovat arvokkaina pidettyjä, arvostettuja asioita tai asiantiloja. Arvot ovat yleensä pysyviä, mutta niiden merkitykset saattavat vaihdella. Kolmeksi puhtaaksi perusarvoksi voidaan kreikkalaisen filosofian mukaan sanoa vain totuutta, kauneutta ja hyvyttä, loput ovat muunnelmia näistä. Arvot pohjautuvat yhteisöihin, yhteiskuntiin ja kulttuureihin ja ne omaksutaan sitä kautta. Arvot ohjaavat ihmisten valintoja ja toimintaa sekä vaikuttavat suhtautumiseemme ympäröivään maailmaan. Arviointi on aina arvopohjaista. Arvottaminen tarkoittaa arviointikohteen vertaamista toivottavaan tai tavoitteeksi asetettuun asiantilaan. Eri toimintavaihtoehtojen hyvyttä tai perusteltavuutta arvioitaessa tehdään valintoja tiettyjen arvojen perusteella. (Korkeakoski & Silvennoinen 2008, 222-223; Virtanen 2007, 47, 49.)

Arvioinnissa voidaan kyseenalaistaa myös valittuja arvoja ja valittua suuntaa. Arvioinnin arvo-tietoisuus on puolestaan sitä, että arvioija ja arvioitava on tietoinen toimintaa ohjaavista arvo-suunnista. Normaalioloissa tämän tietoisuuden tilalla ovat tavat ja tottumukset, joiden myötä tiettyjä arvovalintoja pidetään normaaleina tai luonnollisina, eikä muita kehityssuuntia pidetä mahdollisina. Arvojen ohella myös vallitseva ihmiskäsitys saattaa antaa arvioinnille taustaviite-kehyksen (Korkeakoski & Silvennoinen 2008, 16, 18). Arvioinnin kautta saatu palaute voi muuttaa arvoihin perustuvia tavoitteita ja sen myötä saattaa aiheutua paineita myös tavoitteiden taustalla olevien arvojen muuttamiseksi. (Atjonen 2007, 39.)

Arviointitoimintaan kuuluu aina eettiset kysymykset ja moraalinen toiminta, koska siihen liittyy myös mahdollisuus käyttää valtaa. Moraali ohjaa osaltaan käyttäytymistä, tapoja, erilaisten tekojen arviointia ja muuta inhimillistä toimintaa. Moraali on tosiasiallinen ilmiö, etiikka puolestaan käsitetään yleensä moraalin tutkimukseksi. (Virtanen 2007, 48, 81.) Arvioinnin etiikka on lop-pujen lopuksi vastuullisuutta ja vastuu sisältyy kaikkeen arviointiin osallistuvista tahoista, me-netelmistä ja päämääristä riippumatta. Vastuuta oikean tiedon ja tulkintojen syntyemisestä ja leviämisestä kantavat niin arvioitavat kuin arvioijat. Arvioinnilla on myös motivoiva vaikutus, johon liittyy vastuunkanto, samoin kuin arvioinnin seurausten tiedostamiseen. (Atjonen 2007, 51.) Vastuu pitää sisällään niin arvioinnin arvot kuin arvioinnin tekijän moraalikäsityksen. Toi-saalta vastuu liittyy läheisesti velvollisuuteen. Arvioinnin tekijä on vastuussa itselleen, arvioin-nin kohteelle, tilaajalle ja laajemmin koko yhteiskunnalle. (Virtanen 2007, 52-53.) Suomen ar-viointiyhdistys ry on vuonna 2006 kuvannut arviointitoiminnan myönteisiksi arvoiksi totuu-den, oikeudenmukaisuuden, osaamisen ja vastuullisuuden (Atjonen 2007, 49).

Arvioinnin on vastattava demokratian, tasa-arvon ja ihmisoikeuksien näkökulmaan, koska ar-viointi kohdistuu ja liittyy aina ihmisiin, eikä ole yhdentekevää, kuinka heitä kohdellaan. Tähän näkökulmaan liittyy vahvasti arviointietiikka. (Virtanen 2007, 210.) Keskeisiä arvoja eettisesti hyvässä arvioinnissa ovat reiluus, oikeudenmukaisuus, uskollisuus, validius, reliaabelius, lä-pinäkyvyys, vaativuus ja oppimiseen motivoiminen. Arvioijan on oltava oikeudenmukainen. Arvioinnin kuuluu herättää kritiikkiä ja suhtautua kriittisesti niin arviointikohteeseen kuin arvi-ointikumppaniin. Ja lisäksi arviointityössä tulee pyrkiä tukea antavaan ja ymmärtävään vuoro-vaikutukseen toisten toimijoiden kanssa. (Atjonen 2007, 26-27, 60.)

Arvioinnin tekniset ratkaisutkin, kuten esimerkiksi henkilöotoksen valitseminen joidenkin si-dosryhmien kustannuksella, sisältävät eettisiä valintoja. Muun muassa James Patton arvioinnin hyödyllisyyttä arvostavana ja David Fetterman toimijoiden voimaannuttamiseen tähtäävänä korostavat arvioinnin auttavaa roolia, ideoivat itsearviointin helpottamistapoja ja näkevät jat-

kuvan palautteen antamisen tärkeänä. Nämä suuntaukset kuvastavat hyvin eettisesti kestävää arviointia. (Atjonen 2007, 33.)

Arviointiin liittyy paljon erilaisia asenteellisia kysymyksiä. Arvioinnin ei ole tarkoituskaan olla pelkästään positiivista. Etenkin negatiiviset arviointitulokset herättävät helposti muutosvastarintaa. Arvioinnin kohteena olevat saattavat kyseenalaistaa arvioinnin tekijöiden asiantuntemuksen tai piiloutua oikealla tiellä olemisen kuvitelman taakse. Ei välttämättä haluta nähdä arvioinnin osoittamia heikkouksia tai epäonnistumista. Koetaan helposti, että on helppo tehtävä osoittaa ongelmia, mutta eri asia löytää ja tarjota ratkaisuja. Joskus vedotaan kiireeseen tai ryhdytään moralisoimaan, että arvioinnissa esiin nousevat vaikeat asiat vievät uskon ja innostuksen tekemiseen. Valmius kritiikin vastaanottamiseen vaatii oikeanlaista asennoitumista. Kehittäminen on kuitenkin mahdotonta painostuksen alla ja väkisin, vaikka kasvu vaatiikin uhrautumista. Kriittiset arviointitulokset herättävät yleensä aina vastarintaa, mikä on luonnollista muutosprosessin käsittelemisessä. Vastustajista osa jääkin vastustavalle kannalle, mutta osa muuttaa kantaansa rauhallisen pohdinnan jälkeen. Kuten kaikessa muussakin muutoksessa, myös arviointitulosten hyödyntämisessä aktiivisina moottoreina ja muutosagentteina toimii pieni joukko, joiden vastuulle jää uudistusten eteenpäin vieminen ja muiden kannustaminen. (Atjonen 2007, 55-57.)

3.1.5 Osallisuus ja vuorovaikutus

Arviointia pidetään perinteisesti vallankäyttönä, jonka tarkoituksena on rankaista tai palkita huonoista tai hyvistä tuloksista määriteltuihin kriteereihin verrattuna. Tätä vakiintunutta käsitystä arvioinnista voidaan muuttaa jakamalla valtaa arviointiin osallistuville tahoille silloin, kun prosessista luodaan keskusteleva ja yhteistoiminnallinen. (Kauppi 2005, 18.)

Arviointikentän uusia, arvönäkökohtia ja sosiaalista muutosta korostavia suuntauksia ovat muun muassa demokraattinen, illuminatiivinen, neljännen sukupolven, kriittinen, osallistuva ja voimaannuttava arviointi. Nämä suuntaukset hakevat etäisyyttä perinteiseen arviointikulttuuriin ja horjuttavat näkemystä yksiselitteisen totuuden tavoitteesta. Yhdeksi osallistavan arviointisuuntauksen oppi-isistä lukeutuva Michael Patton korostaa vahvuuksien etsimistä arvioitavasta kohteesta. Yhteistyö nousee tällöin merkitykselliseksi ja arvioitavat saavat kannustavan kokemuksen asian omistajuudesta. Arvioijan roolina on olla yhteistyökumppani, oppimisen voimavara ja fasilitaattori. Pattonin ihmislähtöiseksi tiedonhankinnaksi nimeämässä ajattelutavassa arvioijan tehtävänä on auttaa arvioitavia tunnistamaan ja tulkitsemaan kokemuksiaan arvioitavasta asiasta. Uudet, arviointikohteita aktivoivat tavat suuntaavat kohti kvalitatiivista eli laadullista arviointia. Kvalitatiivisesti painottunut arviointi koskee reaalityodellisuutta ja huomioi mo-

nimutkaisuutta pyrkimättä yksinkertaistamaan. Se on kiinnostunut kuvailemisesta ja on luonteeltaan kokonaisvaltaista. Tärkeää on prosessi ja hetkessä eläminen. Sille on myös ominaista arvioinnin humanisuus ja kasvatuksellinen luonne. (Atjonen 2007, 110-112.)

Uudenlainen arviointiajattelutapa kyseenalaistaa perinteiselle arvioinnille ominaisen tarkan totuuden etsimisen sekä totutut tavoitteet, prosessit, tulokset ja niiden hyödyntämisen. Sen sijaan se luottaa yksilön, toimijoiden ja toimijayhteisöjen autonomisuuteen ja hyvän tekemisen tahtoon. Käynnissä olevan toiminnan arvioinnissa ja yhteistoiminnallisessa analysoinnissa tutuus ja merkityksellisyys nousevat tärkeämmiksi kuin puolueettomuus ja tarkkuuden tavoite. Arvioinnille asetetut standardit ovat ristiriitaisia konstruktivistisen näkemyksen kanssa, joka korostaa jokaiselle ominaisen ymmärryksen merkitystä ja sen mukaan toimimista. Kun arviointi on osallistavaa, voidaan hyödyntää eri ryhmien ja tahojen erilaisia näkemyksiä ja sovittaa niitä yhteen keskustelemalla ja neuvottelemalla. Yhden totuuden löytämisen sijaan nähdäänkin hyötynä se, että voidaan kerätä erilaisia mielipiteitä ja näkemyksiä sekä muodostaa mahdollisimman laaja-alainen ymmärrys asioista. (Atjonen 2007, 109-110.)

Arvioinnin tekijän asema voidaan määritellä neljällä tavalla suhteessa vuorovaikutuksellisuuden arviointiprosessissa. Toisessa päässä on täysin riippumaton arviointi, joka on mahdollisimman vähän vuorovaikutuksessa niin arvioinnin tilaajaan kuin kohteeseen. Arvioinnin toteuttaa ulkopuolinen arvioitsija, joka mahdollisesti kerää aineistonkin olemassa olevasta datasta, eikä näin ollen ole yhteydessä esimerkiksi haastatteluihin arvioitavaan kohteeseen. Toisessa ääripäässä, jossa vuorovaikutus on tiivistä, on kokonaisvuorovaikutuksellinen arviointi. Se perustuu ajatukseen arvioinnin maksimaalisesta hyödynnettävyydestä kaikkien arviointiprosessin osallisten osalta ja kaikkien osapuolten oppimisesta. Arvioinnin tekijällä voi olla prosessissa hyvin monenlaisia rooleja, mutta tärkein on oppimiskokemusten tuottajana toimiminen. (Virtanen 2007, 134, 136-137.) Tämän ulottuvuuden malliesimerkkeinä voidaan pitää osallistavaa ja kehittävää arviointia. Ääripäiden välillä on kaksi vuorovaikutuksen tasoa, joista toisessa arvioija on tiiviissä vuorovaikutuksessa arvioinnin kohteeseen ja hänen roolinsa muodostuu valmentajaksi tai mahdollistajaksi, kuten voimaannuttavassa arvioinnissa ja arviointikohteiden valtaistamisessa, ja toisessa vuorovaikutus on tiivis arvioinnin tilaajaan, jolloin arvioija toimii konsultin roolissa esimerkiksi osana työryhmää (Virtanen 2007, 135-136).

Kommunikatiivinen arviointi edistää yhteisöllisen toiminnan kehittämistä. Tärkeintä on yhteisymmärryksen ja yhteisen konsensuksen löytäminen. Toiminnan yhteiseen kehittämiseen voidaan päästä arvioinnin kautta yhteisesti neuvottelemalla ja sopimalla. Matkan varrella pyritään nostamaan esille häiritseviä mielikuvia ja väärää tietoisuutta, muodostamaan yhteistä tahtotilaa siitä, mitä ollaan tekemässä ja mihin ollaan menossa sekä keskittymään tasapuoliseen keskuste-

luun ja kumppanuuteen. Tässä valossa arviointi alkaa näyttää enemmän toiminnan lähtökohdalta kuin pääte pisteeltä. Arviointi tuottaakin tietoa uuden ajattelun luomiseksi ja toiminnan kehittämiseksi. Tällöin arviointimenetelmät alkavat lähestyä toimintatutkimusta, sekä osallistavaa ja kehittävää tutkimusta. (Kauppi 2005, 20.)

Joidenkin arvioinnin koulukuntien mielestä arvioinnin kohteiden osallistaminen prosessiin syö arvioinnin riippumattomuutta ja luotettavuutta. Toiset taas ovat sitä mieltä, että osallisuus on koko arviointiprosessin kivijalka ja ensiarvoisen tärkeää. Kvalitatiivisen arviointiperinteen yksi peruslähtökohdista on se, että johtopäätökset muodostetaan yhteistyössä arvioinnin eri intressitahojen kanssa. (Virtanen 2007, 206.) Osallistava arviointi pitää sisällään myös monia haasteita. Moniarvoisuuden tai erilaisuuden aste aiheuttaa vaihtelua aikaansaannoksissa. Myös kokonaiskuvan kattavuudessa voi olla puutteita, mikäli joku olennainen osapuoli ei näe tarpeelliseksi olla mukana prosessissa. (Atjonen 2007, 119.) Toisaalta kattavuusongelma voi syntyä myös siitä, ettei kaikkia tahoja voida käytännön syistä osallistaa täydellisesti arviointiprosessiin, kuten ARVIOINTI10:n ensimmäisessä vaiheessa kävi.

Arviointinäkökulmissa ovat yksilöllisyys ja yhteisöllisyys saaneet erilaisia painoarvoja. Osallistavassa ja kehittävässä arvioinnissa korostuu yhteisönäkökulma, yhteisen hyvän eteen ponnisteleminen. Siitä huolimatta, että osallistavan arvioinnin ytimessä toimiva joukko on monipuolisempi ja siten mahdollistaa jaetun asiantuntemuksen hyödyntäminen, on myös yksilöllisillä teoilla vaikutuksensa lopputulokseen (Atjonen 2007, 190, 226.)

Parhaimmillaan arviointi voimaannuttaa ihmisiä ja tarjoaa mahdollisuuden äänensä kuuluville saamiseen, vahvistaa itsemääräämisoikeutta sekä tukee oppivia organisaatioita ja yhteisöjä (Atjonen 2007, 225). Oppiva organisaatio kumoaa perinteisiä yksilökeskeisiä oppimiskäsityksiä. Oppivassa organisaatiossa oppiminen tapahtuu ihmisten vuorovaikutuksen tuloksena, ihmisten kesken ja ryhmissä. Se on myös yhteisö tai useamman yhteisön kokonaisuus, joka on muutoksen tilassa ja leimallista onkin aito dynaamisuus. Oppiva organisaatio ei arvioi itseään liian myönteisessä valossa, vaan omaa valmiuden tarkastella omaa toimintaansa kriittisesti ja sanoa omat puutteensa ääneen. (Virtanen & Wennberg 2005, 36-37, 197.) Sen tulisi olla motivoivaa, tulevaisuuteen suuntaavaa ja kehittymistä edistävää huolimatta siitä, koskeeko se yksittäistä yksilöä vai mitä tahansa yhteisöä (Atjonen 2007, 234).

Avoimen ja kehittämishakuisen arviointikulttuurin rakentaminen vie aikaa ja vaatii monenlaisia muutoksia. Se on yhteisöllinen prosessi, jossa rakennetaan luottamusta sekä kyseenalaistetaan organisatorisen vallan käyttöä ja johtamista. Siksi se on pitkäkestoinen prosessi, joka edellyttää muutoksia myös toimintatavoissa ja kulttuurissa organisaatioissa. Mikäli arviointi jää irralliseksi

muusta toiminnasta, sitä ei voi hyödyntää kehittämisessä ja jos arviointiin ei sisälly avoin ja luottamuksellinen keskustelu, toimijoiden on vaikea motivoitua ja sitoutua arviointiin. Organisaation kehittämisestä tulee jatkuvaa ja perusteltua toimintaa vain hyvin dokumentoidun ja systemaattisen arvioinnin kautta. (Kauppi 2005, 131.)

Jaettu tiedonmuodostus edistää aidosti kehittämistä ja yhteisöllistä työkulttuuria. Osallistava arviointi on hyvä esimerkki kollektiivisesta asiantuntijuudesta, jossa eri tavoin vahvoja arviointikumppaneita tarvitaan vaikuttavan tiedon keräämisen ja tuloksista tehtyjen tulkintojen aikaansaamiseksi. Uudenlaiset, pehmeämmät arviointifilosofiat korostavat yhteisöllisyyttä ja kehittämissuuntautuneisuutta. On kuitenkin hyvä muistaa yksi perimmäinen seikka, mikä on hyvä muistaa myös oppimis- ja työskentelyprosessien arvaamattomuuden tunnustavassa arvioinnissa. Arvioinnin hyvyys tai huonous on aina lopulta suhteessa sen tavoitteenasetteluun ja juuri tavoitteet luovat arvioinnille sen perustan, johon prosessia ja tuloksia kannattaa peilata. (Atjonen 2007, 231.)

Atjonen kuvaa kirjassaan (2007, 119) Preskillin & Preskillin (1997) kaikkeen inhimilliseen vuorovaikutukseen soveltuvat ihanteet, jotka tukevat hyvin muun muassa osallistavan arvioinnin prosessia ja pyrkimystä yhteiseen tiedonmuodostukseen ja arviointinäkemykseen. Preskillien seitsemän ihannetta on vieraanvaraisuus, osallistuminen ja tehokkuus, huolehtivaisuus, nöyryys, vastavuoroisuus, pohdiskelu sekä arvostaminen. Nämä ihanteet pitävät sisällään aidon sitoutumisen niin yhteistyöhön kuin omaan ja toisen kehittymiseen, toisen ihmisen kohtaamisen ja huomioimisen, molemminpuolisen ideoiden vastaanottavaisuuden, laajan osallistumisen ja arvostetuksi tulemisen tunteen, toisten ideoiden näkemisen hyödyllisinä ja omaa tietämystä rikastavana sekä halun kunnolliseen asioiden tarkasteluun ja havainnointiin, mikä myös lisää luottamusta. Näiden periaatteiden avulla voidaan tukea osallistavan arvioinnin tarvitsemää vastavuoroista dialogia. (Atjonen 2007, 119-120.)

Myönteinen kierre luo otollisen maaperän kehittämiselle. Se tarkoittaa arvioinnissa kriittisyyden ohella hyvien käytäntöjen ja vahvuuksien huomioimista ja esille nostamista. Se tarkoittaa kannustusta ja kiitoksen antamista, jolloin hyvästä seuraa uutta hyvää. (Atjonen 2007, 240.)

3.1.6 Itsearviointi vs. ulkoinen arviointi

Itsearviointi on kriittistä ja reflektointia oman toiminnan, sen edellytysten ja tulosten tarkastelua. Organisaation itsearviointi tarkoittaa itse kerättyä tietoa omasta toiminnasta sen kuvaamiseksi, kehittämiseksi ja oppimisen edistämiseksi. Ulkoinen arviointi sen sijaan on ulkopuolisen tahon tekemää arviointia, jonka tekijät eivät ole osallistuneet arviointikohteen ohjaukseen, kul-

kuun tai resursointiin. Ulkopuolisen arvioijan tuottamaa tietoa pidetään perinteisesti luotettavana ja riippumattomana. (Korkeakoski & Silvennoinen 2008, 223-224, 228.)

Itsearviointi on yksi arvioinnin muoto ja se voidaan nähdä yhtenä kehittävän arvioinnin menetelmänä. Itsearvioinnin käsitettä määritellään monin eri tavoin, mutta keskeistä on se, että jokin taho tai yksilö arvioi itse omaa toimintaansa tavoitteenaan kehittää sitä. Itsearviointi voi olla sisäistä tai ulkoista, jotka olisikin hyvä erottaa toisistaan, koska tavoitteet ovat erilaisia omistajuudesta riippuen. Oman käyttöön ja oman toiminnan kehittämiseksi kirjoitettu itsearviointi on luultavasti erilaista kuin ulkoiselle arvioitsijalle tuotettu. Määrittelyyn vaikuttaa myös se, missä kontekstissa ne toteutetaan, mitä arvoja tukien ja mikä rooli syntyvälle reflektiolle annetaan. Muun muassa Powell (2000, kirjassa Korkeakoski & Silvennoinen 2008, 129.) jakaa itsearvioinnit kolmeen ryhmään: self-review (laadullinen), self-evaluation (arvoihin liittyvä) ja self-assessment (mittaaminen). Euroopassa näihin termeihin katsotaan sisältyvän myös oman toiminnan arviointia, ei pelkästään sen kuvaamista. (Huusko 2008, 129.)

Itsearviointi on haasteellista, koska kriittiseen itsensä ja oman toimintansa arvioimiseen ei välttämättä kaikki kykene. Taidon voi kuitenkin oppia. Mahdollisimman totuudellisen tiedon tuottamiseksi on myös itsearvioinnin taustalla oltava asetetut arviointikriteerit. Lisäksi itsearviointia hyödyttävät yhteiset keskustelutilaisuudet, joissa tehdään näkyviksi ja sovitetaan yhteen erilaisia näkemyksiä. Tällainen niin sanottu yhteisöllinen reflektointi on usein toimintatapa, jolla itsearviointia toteuttava yhteisö automaattisesti toimii kaikessa kanssakäymisessään. Tällöin kriittinen arviointi laajentuu itsearvioinnista ulospäin ja koskettaa myös ympäröivää yhteiskunnallista todellisuutta. (Korkeakoski & Silvennoinen 2008, 20-21.)

Reflektiivisyys on nimenomaan oman toiminnan kriittistä arviointia. Vain aidon reflektion, eli oman toiminnan ja uskomusten sekä tunteiden tarkastelun yhtä hyvin kuin aiemmin opitun kyseenalaistamisen, kautta voidaan tuottaa muutoksia ja uudistua. Toisinaan on kuitenkin vaikea suhtautua rehellisesti omiin puutteisiin ilman luonnollista puolustautumista, mikä on itsearvioinnissa jonkin verran ongelmallista. Puolustautumiseen hukkaantuu voimavaroja, mikäli omiin kehittämissaasteisiin ei osata suhtautua. Reflektiivinen itsearviointi vaatii rohkeutta oman toiminnan lähtökohtien, arvojen, edellytysten ja muuntautumiskyvyn tarkasteluun. (Huusko 2008, 133.)

Itsearviointi liittyy ennen muuta oppimiseen ja sitä voi toteuttaa niin yksilö-, yhteisö- kuin organisaatiotasollakin. Eri tasojen itsearvioinnit eroavat toisistaan lähinnä motiivien, hyötyjen ja konkreettisten toteutuskeinojen osalta. Eettisesti korkeatasoinen itsearviointi, jossa omaan toimintaan uskalletaan ja osataan suhtautua kriittisesti, voi olla yhtä objektiivista kuin muukin

arviointi. Leimallista on kuitenkin se, että arvioinnin tekijä on samalla arvioinnin kohde. (Virtanen 2007, 177.)

Itsearviointista nähdään olevan hyötyä nimenomaan työyhteisöjen ja organisaatioiden kehittämisessä. Siihen liittyy kiinteästi oppiva organisaatio, koska oppiessaan oman toimintansa kriittistä arviointia sekä uskaltamalla ennakkoluulottomasti kyseenalaistaa tulee organisaatiosta oppiva. Tärkeä tähän liittyvä taito on myös poisoppiminen eli entisistä toimintatavoista ja -malleista luopuminen. Vaikka itsearviointi useimmin kohdistuu yhteisö- tai organisaatiotasolle, ei sovi unohtaa sitä, että organisaation oppiminen lähtee liikkeelle nimenomaan yksilöistä. (Virtanen 2007, 177-178, 180.)

Arvioinnin luotettavuus on suhteellista ja monitasoista. Se voi olla niin tuotettavan tiedon luotettavuutta, arviointiprosessin luotettavuutta kuin arviointiraportin laatua ja luotettavuutta. Arviointi tapahtuu aina jossakin viitekehyksessä, siihen sekoittuu tavalla tai toisella ympäröivä yhteiskunta sekä toimijoiden arvot ja asenteet, eikä niitä ole tarpeenkaan poistaa. Itsearvioinnissa objektiivisuutta olennaisempaa on ehkä miettiä intressikonflikteja eli arvioinnin rooliasetelmaa ja motiiveja, prosessien jäykkyyttä ja organisaation kypsyystasoa. Kypsä, itseään kriittisesti arvioiva organisaatio pystyy hyödyntämään itsearviointia enemmän kuin ulkopuolisen tekemää arviointia. Sisäinen arviointi kuuluu osaksi organisaation jatkuvaa kehittämistä. Itsearviointi voi toimia yhtenä oppivan organisaation palautemekanismin kriittisistä lenkeistä. (Virtanen 2007, 192-193.)

Arvioinnin hyvyttä ja laatua pohdittaessa on hyvä muistaa, että ihmisen käsitys laadusta on subjektiivinen ja pohjautuu kyseisen henkilön ominaiseen ymmärrykseen ympäröivästä maailmasta. Ihminen ei käyttäydy objektiivisen todellisuuden mukaan, eikä myöskään arvota asioita puhtaasti objektiivisesti. Näin ollen perinteinen ei-osallistava, ulkopuolinen arviointi, joka tarjoaa niin sanottuja kovia faktoja ja kovaa dataa, ei ole sen perustellumpi kuin henkilökohtainen kokemus asiasta. Nykykäsitys totuudesta on tilannesidonnainen, jolloin se on muuttuvaa, persoonallista ja kulttuurista. Arviointi ei siis voi olla yksinäistä ja yhtä totuutta etsivää, koska ihmiset arvostavat asioita niin henkilökohtaisista lähtökohdistaan kuin kulttuuriselta pohjalta, sen perusteella mihin he ovat elinympäristössään ja yhteisössään tottuneet. (Atjonen 2007, 107-109.)

Arviointi on aina arvosidonnaista, eikä se siksi voi koskaan olla täydellisen objektiivista. Samoin arvot ja hyvinä pidetyt asiat ovat suhteellisia, koska ne pohjaavat aina yhteiskunnan tilaan ja ympäröiviin kulttuuriin, sosiaalisiin tai taloudellisiin arvostuksiin. Näin ollen arvio hyvästä on tavallaan vaihtuvien arvojen ja intressien ohjaamassa kehyksessä, eikä siis lainkaan täydelli-

sen objektiivista. Mikäli halutaan luoda arvioinnista mahdollisimman objektiivinen, mutta toisaalta yhteisöllinen, monipuolinen ja tietyllä tapaa syväluotaava, on ehkä parasta yhdistää ulkoinen arviointi ja sisäinen itsearviointi. (Korkeakoski & Silvennoinen 2008, 18, 20-21.)

Myös arviointitiedon luonnetta tulee pohtia silloin, kun arviointi päätetään toteuttaa itse ja sen luotettavuus on tarkastelun alla. Ulkopuolisen tekemä arviointi tuottaa erilaista tietoa kuin itsearviointi. Vaikka vuorovaikutuksellisuuden määrä erottaa eri arviointityyppejä, ei kuitenkaan tule kuvitella, että se määräisi myös luotettavuuden. Yhtä hyvin kuin täysin ulkopuolinen arviointi ei välttämättä ole luotettavaa, ei kokonaisvuorovaikutuksellisenkaan arviointi ole automaattisesti epäluotettavaa. Hyvinkin vuorovaikutuksellinen itsearviointiprosessi voidaan tehdä luotettavaksi huolellisella metodisääntöjen noudattamisella, analysoinnilla sekä triangulaation avulla eri näkökulmia loogisesti tulkitsemalla ja analyttisesti yhteen sovittamalla. Luotettavuutta tärkeämpää onkin ehkä pohtia arvioinnin tarkoituksenmukaisuutta. Joskus ulkopuolinen arvioija saattaa tuoda lisäarvoa lähestymistavan valintaan tai tulosten tulkintaan, mutta näin ei ole välttämättä aina. Paras ja kattavin vaihtoehto olisikin näiden yhdistäminen kokonaisvaltaisen kuvan saamiseksi arvioitavasta toiminnasta. (Virtanen 2007, 194, 196.)

Kun arviointi tuotetaan arvioinnin kohteiden ehdoilla, voidaan katsoa sen olevan kokemuksellista ja käytännöllistä tietoa. Arvioinnin tekijä toimii silloin fasilitoijana, valmentajana ja valmentajana. Kokemuksellinen ja käytännöllinen tieto kumpuaa eletystä elämästä ja toiminnasta, eikä sitä välttämättä voi saada esillekään ulkopuolisen arvioinnin keinoin. Kokemuksellisen ja käytännöllisen tiedon tuottaminen edellyttää arvioinnin tekijän olemista osana arviointikohdetta ja elämistä lähes symbioosissa kohteen kanssa. (Virtanen 2007, 194-195.)

Kehittävässä ja osallistavassa arvioinnissa päästään usein heti lähelle arviointikohdetta, eikä arviointia koeta uhkana. Näihin arviointitapoihin liittyy nykyään paljon positiivisia odotuksia. Itsearviointin ja vuorovaikutuksen kautta voidaan helpommin tunnistaa ja tunnustaa niin toiminnan vahvuudet kuin heikkoudet. Vahvuudet voidaan säilyttää ennallaan ja keskittyä havaittujen ongelmakohtien kehittämiseen. Ulkoinen arviointi yleensä paljastaa ongelmat vasta, kun ne ovat isoja, jolloin se on usein korjaamisen kannalta myöhäistä. Mutta tietyn uhkaavuutensa vuoksi ulkoinen arviointi saatetaan ottaa vakavasti vasta liian myöhään. (Linnakylä & Atjonen 2008, 92-93.) Kehittämishankkeessa mukana olevat tahot tuovat mukanaan omat näkemyksensä, lähtökohtansa ja etupyrkimyksensä, mikä muodostaa ryhmälle tietyn valta verkoston ja määrittelee siitä syntyviä odotuksia. Kuitenkin verrattuna ulkoiseen arviointiin osallistavassa ja kehittävässä arvioinnissa valta jakautuu tasapuolisemmin toimijoiden kesken. (Atjonen 2007, 178.)

3.1.7 Prosessi

Prosessi terminä juontaa alun perin latinankielisestä sanasta, joka viittaa eteenpäin astumiseen tai edistymiseen. Se on siis jo itsessään positiivisesti latautunut sana, prosessi suuntaa tulevaisuuteen. (Virtanen & Wennberg 2005, 15.)

Arviointiprosessi on toisiinsa loogisesti kytkeytyvien toimintojen sarja. Arviointiprosessi voidaan jakaa yleensä seitsemään osaan: 1) tarpeen kartoitus, 2) tehtävän muotoilu, 3) käsitteiden valinta ja kriteerien rakentaminen, 4) suunnittelu ja käynnistys, 5) aineistojen keräys ja analysointi, 6) tulosten, johtopäätösten ja kehittämissuositusten raportointi, 7) arviointitiedon hyödyntäminen. (Virtanen 2007, 143.) Joskus itse prosessi saattaa olla merkityksellinen, kuten kehittävässä arvioinnissa, mutta ei silti takaa toimivaa lopputulosta tai hyödynnettäviä tuloksia. Lisäksi osallistavaan arviointiprosessiin voi vaikuttaa erilaiset olosuhdetekijät. (Atjonen 2007, 119.)

Prosessilähtöisyyteen pääseminen edellyttää suuria muutoksia organisaatioiden ajattelu- ja toimintatavoissa, mutta sillä voidaan saavuttaa uudenlainen julkishallinnon palvelukulttuuri, mitä voitaisiin sanoa jopa uudeksi sosiaalseksi innovaatioksi julkishallinnon organisaatioissa (Virtanen & Wennberg 2005, 42). Prosessilähtöisyys koetaankin julkishallinnossa pääosin mielenkiintoiseksi mahdollisuudeksi. Sillä nähdään olevan yhteys myös toiminnan vaikuttavuuden lisäämiseen. Prosessilähtöisellä lähestymistavalla voidaan huomioida organisaatioiden toimintaa koskevat uudet ideat, kuten oppiva organisaatio, systeemiälykäs organisaatiotoiminta, tuloksetjuajattelu, houkutteleva työyhteisö sekä expansiivinen eli laajeneva, yhteisöllinen oppiminen. (Virtanen & Wennberg 2005, 14.)

3.2 Kehittävä arviointi

Kaupin ym. (2003, 259) mukaan kehittävä arviointi on toiminnan jatkuvaa kriittistä yhteisöllistä tarkastelua. Manninen & Kauppi (2008, 117) määrittelevät saman hieman toisin sanoin ja toteavat kehittävän arvioinnin olevan jatkuvaa vuorovaikutusta käytännön toiminnan ja sen arvioinnin välillä. Molemmissa kiteytyy kehittävän arvioinnin syvin olemus; jatkuvuus, yhteisöllisyys sekä toiminnan ja arvioinnin välinen kehä.

Menetelmät ja lähestymistavat ovat vähitellen muuttuneet. Aiemmin vain ulkoinen, riippumaton arviointi nähtiin luotettavana ja puolueettomana. Tuolloin haettiin ”absoluuttista totuutta” nimenomaan mittaamalla. Vähitellen kuitenkin nähtiin, että arviointi tiukasti strukturoituna ja kvantitatiivisesti toteutettuna tuotti mekanistisen ihmiskäsityksen ja pakotti ilmiöitä numeeri-

seen muotoon, eikä se tuottanut tarvittavaa sysäysvaikutusta muutoksille. Siirtyminen kohti kvalitatiivisempia lähestymistapoja niin tiedon hankinnan, käsittelyn kuin tulkinnankin osalta lähti liikkeelle ja entistä enemmän tuli käyttöön itse- ja vertaisarviointia sekä keskustelevia arviointitilaisuuksia. Kiitosta ovatkin keränneet ulkoisia menetelmiä paremmin arviointikohteiden olosuhteet huomioivat menetelmät, kuten osallistava, voimaannuttava ja kehittävä arviointi. (Atjonen 2007, 24.)

Osallistava, autenttinen ja kehittävä arviointi ovat niin kutsuttuja uusia pehmeitä arviointimenetelmiä. Kehittämisprojekteissa se näkyy toimijoiden aktiivisena osallistumisena arviointitavoitteiden asetteluun, -aineiston tuottamiseen ja raportointiin. Arviointikulttuurin kannalta se tarkoittaa siirtymistä objektiivisesta mittaamisesta subjektiiviseen tulkintaan, jollaisena esiintyvistä omaehtoisesta arvioinnista voi löytyä perinteistä, ulkoista arviointia tehokkaammat kehittämisen eväät. Nykysuuntaus onkin laadulliseen arviointiin. Strategiseen kehittämissuunnitelmaan kiinteästi kytketty arviointi edistää usein paremmin käytäntöjen ja toiminnan kehittämistä. Tällöin parhaita arvioitsijoita saattavat olla ne, jotka ovat lähimpänä arvioitavaa toimintaa. (Atjonen 2007, 105-106.)

Tällaisena arvioinnin nähdään edistävän oppivaa organisaatiota, yhteisöllistä oppimista ja vastavuoroista tiedonjakamista. Samaan aikaan yhteiskunnan tuottavuus- ja tehokkuusvaatimukset lisäävät paineita indikaattoreihin ja standardeihin perustuvaan arviointiin, joka antaisi turvallisen normipohjan nykypäivän yksilöistyvään ja henkilökohtaistuvaan kulttuuriin. (Atjonen 2007, 24.)

Kehittävän arvioinnin käsitettä ei ole helppo määritellä. Termiä voidaan käyttää mitä erilaisimmista arvioinneista. Arvioinnin luonne muuttuu olennaisesti, kun siihen kytketään kehittämisen elementti. (Kauppi 2005, 17.) Toimintatapa ei noudata tieteellistä kurinalaisuutta. Vaikka yksi kehittävän arvioinnin tehtävistä on osallistujien itsetunnon vahvistaminen, sillä on kuitenkin myös laajempia, yhteisön, organisaation ja koko järjestelmän kehittämiseen tähtääviä tehtäviä. Arvioinnin ollessa mukana toiminnassa suunnittelusta alkaen toteutuu kehittävyiden periaate hyvin. (Korkeakoski & Silvennoinen 2008, 224.)

Kehittävässä arvioinnissa yhdistyy arvioinnin henkilökohtainen merkitys, systemaattisesti kerättävä ja analysoitava arviointitieto sekä kehittävä ote organisaation kehittämisessä (Kotila 2003, 266). Kehittävässä arvioinnissa tähdätään kehittämisen ja arvioinnin saumattomaan vuoropuheluun, mikä mahdollistuu vain osallistamalla käytännön toimijoita arviointiprosessiin. Näin toimijat ja sidosryhmät pääsevät arvioinnin eri vaiheissa osallistumaan niihin keskusteluihin, joissa käsitellään arvioinnin tavoitteita, menetelmiä ja johtopäätöksiä. Osallistuminen lisää

arviointitulosten hyödyntämistä käytännössä ja sitoutumista arviointitoimintaan. (Manninen & Kauppi 2008, 123-124.)

Seuraava kuuden kohdan kuvaus kehittävästä arvioinnista on lainattu Helia Ammatillisessa opettajakorkeakoulussa (nyk. HAAGA-HELIA AOKK) syntyneestä Kaupin (2005, 22-24) määritelmästä:

1. Arvioinnin tehtävä on kehittäminen

Lähtökohtana on luotettavan, tarkoituksenmukaisen ja eri osapuolten hyväksymän tiedon kerääminen. Kerätty tieto ja keräämistapa liittyvät läheisesti arvioitavaan toimintaan ja sen kehittämiseen. Arviointiin osallistuvat jakavat oivalluksen kehittämiskohteista. He oppivat toisiltaan ja muodostava yhdessä tietoperustaa, jolla toimintaa ohjataan, ja se kytkeytyy käytännössä kehittämistoiminnan toteuttamiseen. ”Kehittävä arviointi on yhteisöllistä toiminnan jatkuvaa kriittistä tarkastelua ja sen perustalta tapahtuvaa kehittämistoimintaa.”

2. Kehittävä arviointi on prosessiarviointia

Arviointi on lähtökohta toiminnan kehittämiseksi, ei päätepiste, ja siten luonteeltaan prosessiarviointia. Tulosten arvioinnissakin keskeistä on oppiminen ja kehittämisessä hyödyntäminen. Yhteisöllinen oppiminen arvioinnin tuloksena muodostuu, kun arviointiprosessi on osa toimintaa ja osallistujat kokevat hyötывänsä myös oman työnsä kannalta. Arviointi auttaa kehittämään työkäytäntöjä ja se on keskeinen kehittämisen väline. Yhteisöllisessä oppimisprosessissa kehittyä sekä arvioitava toiminta että arviointitoiminta.

3. Kehittävä arviointi on itsearviointia

Edellytyksenä toiminnan kehittämiseksi on toimijoiden osallistuminen. Kerättävä tieto voi olla toimijoiden itsensä tai ulkopuolisten tuottamaa. Tieto saadaan palvelemaan kehittämistä prosessoimalla ja refleктоimalla tietoa toimijoiden kesken sekä tekemällä päätöksiä tämän pohjalta. Toimijoilla on parhaat valmiudet oman toimintansa arvioimiseen. Itsearviointia pidetään luotettavana ja sen avulla tuodaan näkyväksi hiljaista tietoperustaa, joka nostetaan yhteiseen keskusteluun. Itsearviointia ohjataan ja tuetaan. Sitä voi myös kerätä ulkopuolinen arvioija, joka auttaa näkemään arjen rutiineihin ja hiljaiseen tietoperustaan hautautuneita asioita. Arviointi kytketään yhteisen tiedon luomiseen ja yhteisten toimintamallien kehittelyyn.

4. Kehittävä arviointi on kontekstuaalista ja yhteistoiminnallista

Kehittäminen tapahtuu valitussa kontekstissa eli asia-/ilmiöyhteydessä. Näin ollen ympäristö ja toimintakenttä otetaan huomioon. Konteksti ohjaa tiedon keräämistä ja analysointia sekä kehittämistoimenpiteiden suunnittelua ja toteuttamista. Näistä jompaankumpaan tai molempiin

sisältyy kehittävän arvioinnin osana toimijoiden välinen kommunikaatio ja yhteistoiminta. Erilaiset näkökulmat ja käsitykset nähdään voimavarana. Osallisten erilaiset arvomaailmat kohtaavat, jolloin kehittämisen edellytyksenä on erilaisista kehittämismahdollisuuksista keskusteleminen. Monipuolinen osallistujajoukko lisää tulkintojen luotettavuutta ja arviointitulosten hyödynnettävyyttä.

5. Kehittävä arviointi voi kohdistua toiminnan eri tasoille

Arviointiprosessi voidaan kohdistaa eri tasoille, jolloin arviointi voi nojautua erilaisiin teoreettisiin lähtökohtiin. Samanaikaisesti voidaan tarkastella useita tasoja tai näkökulmia toiminnan kehittämiseen. Tärkeää on toiminnan ja toimijoiden eri tasojen välinen vuorovaikutus sekä toimintaan eri tasoilla vaikuttavat asioiden riippuvuussuhteet.

6. Kehittävää arviointia voi toteuttaa erilaisilla menetelmillä

(Kauppi 2008, 22-24.)

Kehittävä arviointi ei ole yksittäinen arviointimalli tai menetelmä. Kehittävässä arvioinnissa ei välttämättä sitouduta mihinkään tiettyihin, metodologisiin periaatteisiin, koska se on enemmänkin lähestymistapa. Laadulliset ja määrälliset aineistot ja arviointimenetelmät voivat soveltaa yhtä hyvin käytettäviksi, vaikkakin kehittävää arviointia on suhteellisen hankala tehdä ilman laadullisia menetelmiä. (Manninen & Kauppi 2008, 118, 120.)

Perusluonteensa vuoksi kehittävä arviointi on prosessimaista edeten hankkeen alkuvaiheesta sen loppumiseen ja aina vaikuttavuuden arviointiin saakka. Kehittävä arviointi alkaa lähentyä osallistavaa arviointia silloin, kun toimijat otetaan mukaan arviointiprosessiin. Myös erilaisia itsearviointityökaluja voidaan käyttää, samoin kuin esimerkiksi sidosryhmäarviointia, jotka liittyvät läheisesti myös toimintatutkimukseen. (Manninen & Kauppi 2008, 120.) Kyselylomake ja sen pohjalta tehty arviointi ei ainoana arviointimenetelmänä juurikaan tue toiminnan kehittämistä tai osoita kehittämiskohteita. Se korkeintaan osoittaa suunnan, mutta vasta kyselyn tulosten käsittely yhteisillä arviointifoorumeilla auttaa määrittelemään tarkempia kehittämiskohteita sekä työstämään niitä ideoista toimenpide-ehdotuksiksi. Lisäksi se tukee tulkintojen luotettavuutta. Mikäli kyselyjä tehdään, tulisi asianomaisten osallistua lomakkeen suunnitteluun sekä sen tulosten analysointiin ja johtopäätösten tekemiseen. (Kauppi ym. 2003, 265.)

Erilaisissa arvioinneissa joudutaan pohtimaan yhteisten merkitysten ja yhteisen ymmärryksen luomista. Osallistavassa ja kehittävässä arvioinnissa on lähtökohtana useiden eri tahojen riippuvuus käytännön toimivuudesta ja siitä syystä myös arvioinnissa heidän äänensä on kuuluttava. Olennaista onnistuneen arviointiprosessin kannalta on se, että mukana ovat kaikki olennai-

set tahot ja näkemyksistä keskustelemalla muodostetaan yhteinen näkemys tai ainakin riittävä yhteisymmärrys. Tällaisista arviointiprosesseista toimivat hyvinä, kansallisina esimerkkeinä työssäoppimisen arviointi sekä lukioiden ja ammatillisten oppilaitosten yhteistyö, joissa kummassakin tuotettiin itsearviointimateriaalia istuttamalla mukana olevat eri tahot saman pöydän ääreen pohtimaan yhteistyön vahvuuksia ja esteitä. (Atjonen 2007, 114-115.)

Kehittävässä arvioinnissa näkökulma voi olla joko tiedon keräämisessä ja analysoinnissa tai vastaavasti tiedon hyödyntämisessä. Valittu näkökulma vaikuttaa siihen, millä menetelmillä arviointi toteutetaan. Jos pääpaino on tiedon keräämisessä ja analysoinnissa, edellytetään toimijoiden osallistumista arviointiprosessiin ja metodologinen perusta nojaa enimmäkseen toimintatutkimukseen ja kehittävään tutkimukseen. Kun taas painotetaan ensisijaisesti tiedon hyödyntämistä, on arviointitiedon keräämis- ja analysointitapa lähes yhdentekevä, kunhan se palvelee toiminnan kehittämistä. (Kauppi 2005, 22-24.)

Kehittävä arviointi hyödyntää arviointitiedon välittömästi arvioitavan hankkeen tai kohteen kehittämiseksi. Tarkoitus on tuottaa esimerkiksi hankkeen alusta alkaen arviointitietoa, jolla tuetaan hankkeen mahdollisimman vaikuttavaa ja onnistunutta toteutusta. Lähestymistapa on toisenlainen kuin perinteisessä arvottavassa ja toteavassa arviointitoiminnassa. (Manninen & Kauppi 2008, 117-118.)

Erilaisten toimijaryhmien sitouttaminen ja valtauttaminen kehittämiseen tuo omat haasteensa kehittäville arvioinnille. Kuitenkin toimijoiden mukaan ottaminen on usein onnistumisen perusehto. Dynaamisissa ja monimutkaisissa hankkeissa voi olla hankala tuottaa luotettavaa arviointitietoa, jolloin toimijoiden osallistuminen jatkuvaan reflektointiin, tiedon luomiseen ja käytäntöjen kehittämiseen on tärkeää. Arvioinnista tulee työväline, jolla toimijat voivat entistä tietoisemmin yhteisöllisesti kehittää omaa toimintaansa. Kehittävässä arvioinnissa toimijat osallistuvat arviointiprosessiin, jotta se voidaan aidosti kytkeä toiminnan kehittämiseen. Osallistuminen onnistuu yhtä hyvin verkostoissa, kunhan huolehditaan siitä, että myös arviointi hajautuu sinne minne toiminta ja toiminnan kehittäminenkin. Tällöin usein tiedon luominen ja kokeileminen yhdistyvät ja arviointi alkaa muistuttaa kehittävän tutkimuksen prosessia. Toimijoiden osallistaminen ei kuitenkaan ole täysin välttämätöntä, kunhan välittömän palautteen ja kehittävän arviointiotteen periaate muutoin toteutuu. Arviointitieto tuotetaan mahdollisimman pienellä viiveellä toimijoiden tulkittavaksi ja tarvittavien muutosten tekemiseksi. (Manninen & Kauppi 2008, 118-119.)

Kehittävän arvioinnin näkökulmasta arviointi on kytkettävä kiinteäksi osaksi normaaleja prosesseja. Samalla se voi toimia toiminnan suunnittelun ja organisaation kehittämisen apuväli-

neenä nostamalla esiin kehittämistoimenpiteitä ja työstämällä niitä välittömästi myös eteenpäin. Erittäin olennaista on, että arviointiprosessissa käytävä keskustelu on tasavertaista ja avointa sekä mahdollistaa myös kriittisen asioiden tarkastelun ja vaikeidenkin seikkojen käsittelemisen toiminnan uudistamiseksi. (Kauppi 2005, 130.)

Laadullisen arvioinnin puolestapuhujan Michael Q. Pattonin (2002) ohella muutkin tutkijat ovat korostaneet arvioinnin päätavoitetta käytäntöjen parantamisessa, jolloin arvostetaan arviointiolosuhteita ja etsitään yhden totuuden sijaan erilaisia totuuksia. Kun kaikki keskeiset osapuolet aktivoidaan arviointiprosessiin ja jaetaan arvioinnin omistajuus, arviointiin liittyvät pelot vähenevät ja se vapauttaa voimavaroja kehittämiseen. (Atjonen 2007, 100.)

Arvioinnista voidaan luoda työväline, jolla toimijat valtautetaan oman toiminnan yhteisölliseen kehittämiseen tietoisemmin. Kun arvioitava ilmiö dynaamisena ja monimutkaisena vaikeuttaa arviointia, eikä mitattavia tavoitteita voida määritellä etukäteen, muodostuu toimijoiden osallistumisesta jatkuvaan reflektointiin, tiedon luomiseen ja käytäntöjen kehittämiseen tärkeää. Kehittävää tai uudistavaa arvioinnista syntyy, kun arviointi kytketään läheisesti toiminnan kehittämiseen ja sen avulla tuotetaan tietoa toiminnan kehittämiseksi. Vastaavasti kehittämällä toimintaa tuotetaan arviointitietoa. Tästä muodostuu jatkuvan kehittämisen spiraali, jolloin voidaan puhua kehittävästä arvioinnista eli jatkuvasta vuorovaikutuksesta käytännön toiminnan ja sen arvioinnin välillä. (Kauppi 2005, 21-22.) Kehittävällä arvioinnilla siis tuotetaan tietoa kehittämisen tueksi ja vastaavasti kehittämällä toimintaa tuotetaan arviointitietoa. Näin ollen kehittäminen on iteratiivista eli toistuvaa tai jatkuvaa. (Manninen & Kauppi 2008, 118.)

Arviointi on osa toiminnan suunnittelua, toteutusta ja kehittämistä. Tällöin se toisaalta kerää jatkuvasti arviointitietoa ja on toisaalta jatkuvaa arviointitulosten ja -merkitysten pohdintaa ja tulkintaa. Arviointitieto on koko ajan oltava toimijoiden ulottuvilla sellaisessa muodossa, että sitä voi hyödyntää käytäntöjen kehittämisessä. (Manninen & Kauppi 2008, 118.) Arvioinnista saatavat tulokset hyödynnetään kehittämisessä tuoreeltaan toiminnan aikana. Arviointi etenee siis toiminnan rinnalla, eikä sille ole välttämättä määriteltävissä selviä alkua- tai loppupisteitä. Prosessin edetessä sekä toiminta että arviointi kehittyy jatkuvasti. Kehittävä arviointi kehittää organisaation toimintaa ja sen tietoperustaa. (Kauppi 2005, 21-22.)

Kehittävän arvioinninäkökulman tarkoituksena on järjestelmän tai menetelmien parantaminen ja toiminnan kehittäminen. Tähän tähdätään laadullisen arvioinnin, itsearvioinnin ja toimintatutkimuksen metodologisin keinoin. Arviointi on joustava kehittämisen työkalu. (Linnakylä & Atjonen 2008, 86.) Chelimskyn (1997, 21) mukaan kehittämisarvioinnin tavoitteena on nimenomaan organisaation vahvistaminen, ei niinkään tiedon tuottaminen päätöksenteon tueksi.

(Huusko 2008, 131). Kehittävä arviointi on parhaimmillaan yhteisöllinen oppimisprosessi (Kauppi 2005, 22).

Arvioinnista tulee elimellinen osa toiminnan kehittämistä, kun se rakennetaan sisään erilaisiin toiminnan ohjausprosesseihin. Kehittävässä arvioinnissa on hyväksyttävä erilainen toimintamuoto, johon liittyy eri toimijoiden osallistuminen ja autonomia, kokonaisuuden kompleksisuus sekä verkostomainen tapa toimia. Toimijoiden osallistaminen arviointiprosessiin on ensiarvoisen tärkeää, koska muuten arviointia ei voida aidosti kytkeä toiminnan kehittämiseen. Kun toiminta on hajautuneena verkostoihin, myös arvioinnin on oltava siellä, missä toimitaan ja missä toimintaa kehitetään. Arviointiprosessissa yhdistyvät kehittävän tutkimuksen tapaan tiedon luominen, kokeileminen ja vastaavat ominaisuudet. (Kauppi 2005, 21.)

Kehittävässä arvioinnissa arvioijan suhde arvioitaviin on läheinen, hänet nähdään kriittisenä ystävänä ja osavastuullisena kehittämisestä. Riippumattomuus on kehittävässä arvioinnissa suhteellista ja objektiivisuus epävarmaa, mutta arvioitavien hyväksyntä on helppo saavuttaa, eikä prosessia nähdä uhkana. (Linnakylä & Atjonen 2008, 86.) Kun arviointi kytketään kehittämisprosesseihin, se merkitsee aina jossain määrin riippumattomuudesta luopumista. Toisaalta tulee muistaa, että silloin kun kohdetta tulee ymmärtää syvällisesti myös sisältä, voi ulkopuolisuuden vaatimus olla puute. Ulkopuolisuutta voidaan kuitenkin huomioida osittain, esimerkiksi metodisesti, mutta syvällisen ymmärtämisen aikaansaamiseksi täytyy mukaan saada monipuolista asiantuntemusta sekä sitoutettava arvioitavat ja muut sidosryhmät kehittämistoimintaan. Voidaankin todeta, että ulkopuolisuus palvelee riippumattomuutta, muttei kohteen sisäistä ymmärtämistä, eikä sitouttamista. Tilanne on hyvä esimerkki tarpeesta integroida itsearviointi ja ulkoinen arviointi toisiinsa. (Korkeakoski 2008, 67, 70.)

Osallistavaan arviointiin liittyy moniäänisyys, tilannetekijöiden huomioiminen sekä arvioinnin näkeminen mahdollisuuksien tarjoajana. Osallistava tai kehittävä arviointi on tullut tutuksi esimerkiksi EU-projektien arvioinneista, joissa on vähitellen ymmärretty korvata vaatimattoman vaikuttavuuden tarjoamat puolueettomat ja ulkopuoliset arviointimenettelyt keskusteluilla ja arviointipaneelilla tuotetulla itsearviointitiedolla. Ulkopuolisia arvioitsijoita voidaan edelleen käyttää, mutta arviointi pohjaa itsearviointiin, toiminnan arjen havainnointiin ja intressiryhmien haastatteluihin. Myös arviointiraporttia tuotetaan yhteisesti ja keskeiset arviointitulokset, tulkinnat ja päätelmät ”testataan” kuulemistilaisuuksissa tai keskusteluseminaareissa. (Atjonen 2007, 102-103.)

Kehittävän arvioinnin tarkoituksena ei ole yleistysten tekeminen, vaan toiminnan kehittäminen esiin tulleiden vahvuuksien ja kehittämisohdotusten avulla. Määrällisen arvioinnin väitekeh-

sestä lainattu validiteetin käsite sopiikin huonosti kehittävän arvioinnin näkökulmaan, koska tarve itsearvioinnille ja toiminnan kehittämiseksi on totta ja tarpeellista kyseiselle ryhmälle siitä huolimatta, vastaako se yleisesti luotettavina pidettyihin johtopäätöksiin. Sen sijaan kehittävässä arvioinnissa luotettavuutta lisää itsearviointi, joka on välttämätöntä, koska subjektilla itsellään katsotaan olevan kaikkein paras käsitys arvioitavasta toiminnasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Itsearvioinnilla voidaan tarkastella ja nostaa arvioinnin ytimeen niin toimintaympäristöä kuin hiljaista tietoa. Lisäksi refleksiivisellä tarkastelulla, jota yksilöt ja yhteisöt tekevät, voidaan tuottaa uutta tietoa ja kehittää uusia toimintamalleja. Hyvin toteutettu arviointi onkin parhaimmillaan yhteispeliä, jossa on vain voittajia. (Huusko 2008, 136).

3.2.1 Tavoitteena oppiminen

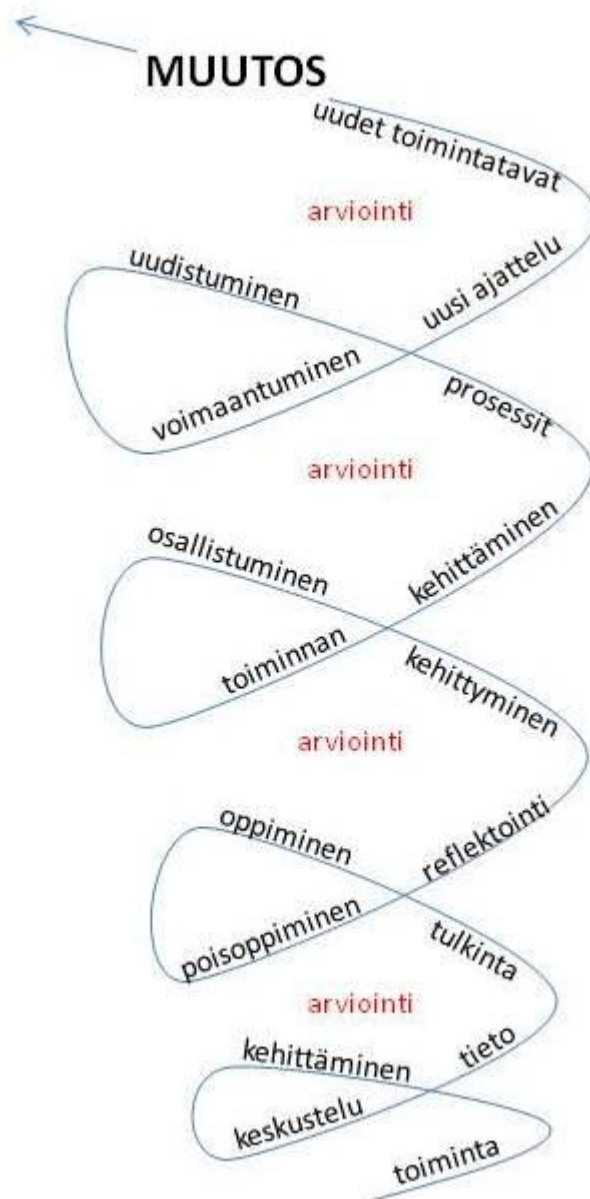
Kehittävässä arvioinnissa lopputulos ei ole raportti, vaan prosessin aikana tapahtunut oppiminen, kokemus ja oppimisen avulla syntynyt uusi ajattelu. Kun arviointia tehdään kehittämissuuntautuneesti, käytetään kerättyä tietoa niin heikkouksista kuin vahvuuksista toiminnan reflektoinnissa ja kehittämisessä. Arviointitieto on laaja-alaista ja monipuolista. Kehittävässä arvioinnissa nähdään arvioinnin kohteet aktiivisina osallistujina arvioinnin suunnitteluun ja toteutukseen sekä tuloksista nousevaan kehittämistyöhön, eikä korosteta heidän roolia arviointikohteena. (Huusko 2008, 131.) Osallistavan arvioinnin etuna on tavoitteellinen, tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen keskustelu, jota kautta osallistujilla on mahdollisuus oppia turvallisessa ympäristössä sekä vastavuoroisessa, kunnioittavassa ja yhdenvertaisessa ilmapöydässä. (Atjonen 2007, 115.)

Olennoista on huomioida hyöty siitä, että arviointi voi tuottaa tietoa oman yhteisöllisen oppimisen ja toiminnan kehittämisen välineeksi (Kotila 2003, 257). Pedagogisessa toiminnassa nähdään tärkeänä, että arviointi on osa oppimista. Sen tarkoituksena on helpottaa oppimista, avata silmiä uudelle ja edesauttaa virhekäsityksistä luopumisessa. (Atjonen 2007, 20.)

Kehittävä arviointi voi parhaimmillaan voimaannuttaa yksilöitä ja yhteisöjä. Kun puhutaan voimaannuttavasta arvioinnista, on keskeistä vahva arviointiin sitoutuminen, reflektioon perustuva oppiminen ja eri tahojen yhteistyö. Lisäksi voimaantumista tapahtuu, koska arviointiin osallistuvilla on oikeus päättää omista asioistaan ja osallistua arviointia koskevaan päätöksentekoon sekä arvioinnin toteuttamiseen. Päämäärän ollessa se, että arviointi on osa jatkuvaa kehittämistä, käytetään usein voimaannuttavan arvioinnin keinoja, esimerkiksi yhteistoiminnallisia ryhmiä, joissa osallistujat oppivat arvioimaan omaa toimintaansa ja muokkaamaan sitä arviointiin perustuen. Voimaannuttavassa arvioinnissa ei voida välttämättä etukäteen tietää, kuinka prosessi etenee ja mitkä ovat sen vaikutukset osallistujiin. Voimaantumista voi syntyä proses-

siin osallistumisesta ja uusien kehittämissuuntien avautumisesta yhtä hyvin kuin itsearviointis-
ta. Voimaantumisen kokemukset voivat niin yksilö- kuin yhteisötasolla kannustaa toiminnan
kehittämiseen jatkossakin. (Huusko 2008, 134-135.) Noudattamalla jatkuvan arvioinnin periaa-
tetta tarjotaan ihmisille jatkuva kehittymisen mahdollisuus (Atjonen 2007, 23).

Kuvioon 3 on koottu arviointiprosessissa spiraalimaisesti syntyvää oppimista, kehittymistä,
voimaantumista ja uudistumista, jolla tähdätään yhteiseen muutokseen. Yhtä hyvin sen voisi
kuvata loppumattomana kehänä, jossa arviointi tukee jatkuvaa kehittymistä. Voikin pohtia,
onko spiraali tai kehä itseään ruokkiva sekä voimaantunut ja uudistunut ihminen (osallistuja)
entistä valmiimpi muutoksille, jatkuvalla oppimiselle ja toiminnan kehittämiseksi?



Kuvio 3. Kehittävän arvioinnin spiraali

3.2.2 Roolit

Kehittämisorientoituneissa osallistavissa arvioinneissa arvioitavien ja arvioijan roolit saattavat vaihdella ja olla epäselviä. Arviointitehtävää voi hoitaa henkilö, joka samanaikaisesti osallistuu hyvin kiinteästi prosessiin. (Atjonen 2007, 125.)

Atjonen (2007) on esittänyt kirjassaan Newman & Brownia (1996) mukaillen arvioijan erilaiset roolit ja niissä ilmenevät konfliktit. Ohjelma-arvioijan rooli on jaettu viiteen: objektiivinen tutkija, raportioija, hallinnoija/ohjelmamanageri, profession jäsen sekä yhteisön jäsen. (Atjonen 2007, 218.) Pohtiessani omaa rooliani ARVIOINTT'10 -prosessissa tunnistan ainakin 3-4 näistä rooleista. Olen aineiston kerääjänä, käsittelijänä ja analysoijana objektiivinen tutkija, raportin kirjoittajana raportioija, arviointiprosessin koordinaattorina hallinnoija/ohjelmamanageri ja vielä virkani puolesta kiinteä osa yhteisöä. Vain profession jäsenen roolissa en ole, koska en ole arvioinnin asiantuntija. Tämä asiantuntemus ostettiin ulkoa ARVIOINTT'10:iin kehittävän arvioinnin osalta. Yksin en kuitenkaan ole näissä rooleissani, vaan arvioinnin ydintiimimme, johon kuuluu lisäksi esimieheni sekä arviointiasiantuntija, on pohtinut prosessiin liittyviä ratkaisuja yhdessä. Hallinnoija/ohjelmamanageri -rooliin liittyy ns. konsulttina toimiminen siinä suhteessa, että hän auttaa toimeenpanemaan muutostarpeita ja näin ollen toimii aktiivisena muutoksen edistäjänä eli muutosagenttina (Atjonen 2007, 125, 221).

Osallistavassa ja kehittävässä arvioinnissa on suuri merkitys sillä, kuka arvioinnin tekee ja mitkä tahot siihen pääsevät osallistumaan. Tällaiset arvioinnin muodot ovat tuoneet uusia vastuita ja velvollisuuksia sekä arvioijille että arvioitaville. Arviointiin voidaan haluta mukaan myös asiakkaat, erilaiset sidos- ja kohderyhmät tai muut vaikutuspiirissä olevat tahot. (Atjonen 2007, 22.)

Kun arviointia tehdään kehittämistä varten, tulosten hyödyntäminen on tärkeää ja arvioijan ja arvioitavien välinen suhde on mahdollisimman tasa-arvoinen. Arviointi ei aiheuta kohteilleen sinänsä uhkaa, jolloin nousevat esiin kysymykset tulosten objektiivisuuden tai yleistettävyyden vaarantumisesta. Toisaalta kääntöpuolella on kuitenkin luottamuksellisuus ja vastavuoroisuus, jotka paremmin mahdollistavat kestävät ja vaikuttavat arviointiprosessit ja -tulokset tulevaisuudessa. Arviointi ja kehittäminen on viisainta tehdä yhteistyössä, koska sitä kautta mahdollisimman moni voi sitoutua aidosti uuden kehittämiseen. Kehittäminen autoritäärisesti ylhäältä alas aiheuttaa vain vastusta niissä, joiden kuuluisi myöhemmin toimeenpanna uudistus käytännössä. (Atjonen 2007, 105, 107.)

Osallistavassa ja kehittävässä arvioinnissa arvioitsija tai koordinoija saattaa tulla hyvin lähelle kohteitaan keräämällä tietoa monesta suunnasta. Osalliset temmataan mukaan intensiivisiin

prosesseihin ja toistuvaan tiedon keruuseen, mikä saattaa aiheuttaa pohdintaa siitä, mitä tietoa osallistuja välittää, tulkitaanko tieto oikein ja kenelle hän on vastuussa. Oman sanan- ja tilanvapauden säilyttäminen on inhimillisille yksilöille tärkeää, muun muassa työtyytyväisyyden ja -turvallisuuden lähteenä. Toisaalta vaikeistakin asioista täytyy voida puhua avoimesti ja rehellisesti, jolloin ehkä pystytään saamaan etäisyyttä arvioitavaan asiaan. Kannattaa kuitenkin muistaa, että arviointiin ja kehittämiseen mukaan pakotetut eivät tuota haluttua tulosta, koska se saattaa aiheuttaa vetäytyvän ja varautuneen vastareaktion. (Atjonen 2007, 40.)

Osallistava arviointi perustuu demokratian edistämisen tavoitteeseen. Demokratiassa molempuolisen ymmärtämyksen uskotaan syntyvän aidosta dialogista ja kriittisestä kohtaamisesta. Toisaalta se sisältää oletuksen siitä, että asioita tarkastellaan mahdollisimman monen asiaan osallisen kannalta ja kyetään hyväksymään ja pitämään tärkeinä myös muita lähtökohtia kuin omiaan. Aidon vuorovaikutuksen ja asioiden hoitamiselle välttämättömän yksimielisyyden saavuttamiseksi on lisäksi paneuduttava toisten näkemyksiin ja kokemuksiin. (Atjonen 2007, 107.)

3.3 Yhdessä tekemisen uusi alkua

Ihmiselle on kautta aikain ollut tuttua yhdessä tekeminen, talkoohenki, tietojen ja taitojen jakaminen sekä jopa joukkovoima eteenpäin vievinä voimina. Yhteisöllisyys ja osallisuus ovatkin jälleen nousussa. Vaikka ne tietynlaisina muotitermeinä myös ärsyttävät, on itse toimintatavoissa paljon hyvää.

Avoimuus, vertaisohjaus ja tiedon jakaminen ohjaavat nykyajalle ominaista verkostoyhteiskuntaa. Verkostoituminen on mahdollista kenelle tahansa, missä tahansa niin reaali- kuin virtuaalimaailmassa. Se kuitenkin tuo omat haasteensa, elämisen jatkuvasti kiihtyvässä muutoksessa ja epävarmuudessa, mikä taas vaatii ihmisiltä uudistumista ja luovuutta. (Sydänmaanlakka 2009, 13-15.) Yhteistyö on tärkeä luovuuden synnyttäjä. Luovuuden ei välttämättä tarvitse synnyttää mitään uutta joka kerta, vaan se on osa ihmisyyttä ja elämän keskeinen sisältö. Luovuus on energiaa ja innostusta, tietynlaista intohimoa tekemiseensä tai kiinnostuksenkohteeseensa. Luovuus asuu meissä kaikissa, vaikka emme kaikki sitä hyödynnäkään samalla tavalla. Luovuus kehittyy itsensä ilmaisemisesta ja toiminnasta, joten se vaatii tietyn määrän rohkeutta. (Stähle & Wilenius 2006, 182-183.)

Pekka Himanen (2010, 145) puhuu rikastavasta vuorovaikutuksesta ja rikastavasta yhteisöstä. Jokaisella ihmisellä on toiminnassaan tarve kuulua johonkin laajempaan joukkoon ("Me"), jossa kaikki ovat innostuneita samasta asiasta ja myös kyseisen yksilön mukanaolosta. Rikastava yhteisö syntyy ihmisistä, jotka tuntevat yhteenkuuluvuutta johonkin yhteisöön, jossa saavat

tunnustusta omasta panoksestaan. Yksilöt saavat itsestään enemmän irti juuri rikastavan vuorovaikutuksen johdosta ja tuntevat olonsa täydemmin elossa olevaksi ja enemmän kuin tavallisesti. (Himanen 2010, 145.)

”Rikastava yhteisö on tila, jossa ihminen saa sekä objektiivisesti enemmän tuloksia aikaan että pitää toimintaansa mielekkäämpänä ja nautittavampana” (Himanen 2010, 145).

Rikastavassa yhteisössä ihmiset innostavat toisiaan entistä parempiin suorituksiin ja inspiroituvat itse käyttämään omaa potentiaaliaan paremmin. Rikastavassa yhteisössä luovuus kukkii. Menestyminen globaalissa maailmassa riippuuakin siitä, miten hyvin osaajat saadaan rikastavaan vuorovaikutukseen keskenään. On nähtävä, että nykyään yhä suurempi osa työstä tehdään vuorovaikutuksessa ja verkostoissa. Varsinaiseksi toimijaksi muodostuukin osaajista koostuva vuorovaikutuksen verkosto. (Himanen 2010, 145-147, 149.)

Dialogisuus onkin tulossa vahvasti verkostotyöhön. Dialogisuus tarkoittaa vuorovaikutuksen tapaa, jossa puhuja tietoisesti pyrkii huomioimaan muut keskustelijat samassa sosiaalisessa kontekstissa kuuntelemalla, jättämällä tilaa vastaussanoille ja pitämällä keskustelun koko ajan avoimena uusille näkökulmille. (Karjalainen 2009, 263.)

Kovassa nousussa oleva verkostoituminen aiheuttaa sen, että organisaatiot ovat tietyllä tavalla rajattomia ja niiden muodolliset rakenteet menettävät merkityksensä siinä mielessä kuin on totuttu ajattelemaan. Osasto- ja yksikkörajat madaltuvat tiimityön ja projektimuotoisen kehittämisen kautta. Arvoketjut ja prosessit menevät organisaatorajojen ohi ja yli. (Virtanen & Wennberg 2005, 70-71.) Matalat, verkostomaiset organisaatiot perustuvat nimenomaan yhteistyöhön ja liittoutumiseen. Yhteistyötä tehdään tiimeissä ja prosesseissa ylittäen toiminnallisia ja jopa organisaatorajoja. (Juuti 2005, 25.)

Virtanen ja Wennberg (2005) nostavat esiin hyvänä esimerkkinä opetus- ja kulttuuriministeriön nuorisoyksikön, joka ei yksinään ilman olennaisia verkostoja pysty saavuttamaan sille asetettua tavoitetta edistää suomalaista nuorisotyötä. Sen arvoketjussa on oltava sellaisia toimijoita, jotka tuottavat lisäarvoa tavoitetta silmällä pitäen. Tällaisia strategisia yhteistyökumppaneita ovat esimerkiksi Nuorisotutkimusseura tutkimustiedon tuottajana ja Valtakunnallinen työpajayhdistys toiminnan sisältötuottajana. Lisäksi on olemassa suuri joukko nuorisotyön toimintamalleja kokeilevia ja kehittäviä nuoriso- ja hyvinvointipalveluiden kunnallisia emo-organisaatioita. (Virtanen & Wennberg 2005, 71.)

Verkostokäsitteet ovat nousseet voimakkaasti puheisiin viime vuosina. Monimutkaisia ja monitoimijaisia ilmiöitä lähestytään verkostoajattelulla, joka opastaa havaitsemaan asioita ja ihmisiä kokonaisuuksien osana. Verkostoajattelussa lisätään tietoisesti ja suunnitelmallisesti, dialogisin menetelmin, ihmisten välistä vuorovaikutusta ja yhdessä työskentelyä. Luottaen siihen, että jokaisella asiaan liittyvällä osapuolella on asiantuntemusta ja siten ansaitsevat tulla kuulluksi. Verkostomainen lähestymistapa tunnustaa ilmiöiden monimutkaisuuden ja siten toimii vasta liikkeenä tiedon pirstaloitumiselle. (Karjalainen 2009, 250.)

Toisaalta verkostomainen toimintatapa ei sinänsä ole niin uutta kuin verkostokäsitteet, joita tuntuu edelleen olevan hankala hahmottaa ja jotka ikään kuin uusina trendeinä aiheuttavat vastustustakin. Ennen vain käytettiin tutumpia termejä yhdessä tekemisestä, yhteistyöstä ja kumppanuudesta. Esimerkiksi englanninkielinen termi 'networking' ohjaa ajattelun enemmän juuri aktiiviseen verkostossa työskentelemiseen kuin suomenkieliset vastaavat termit.

Yksinkertaisimmillaan verkostot kiteytyvät vuorovaikutukseen, ihmisten välisiin kohtaamisiin ja kommunikaatioon. Ne voivat olla rakenteeltaan pysyviä, vaihtuvia tai kertaluontoisia, mutta muodostuvat yhteisen kiinnostuksen kohteen ympärille. (Karjalainen 2009, 253-254.) Verkostoyhteistyössä ilmiöt pyritään säilyttämään kokonaisina pilkkomatta niitä keinotekoisesti. Vähintään tulisi säilyttää asioiden sisäinen luonnonmukainen järjestys ja syvä toiminnallinen yhteys huolimatta siitä, että ne ovat ulkoisesti erillään esim. eri hallinnonalojen vastuulla. Verkostorakenteilla pyritään usein säilyttämään ilmiöiden sisäinen järjestys ja siten ehkäisemään reviiriajattelua ja toimijoiden mahdollista kilpailua asiantuntijuudesta. Syntyy uudenlaista asiantuntijuutta yhdessä tuotetun integroidun tiedon myötä. Vähitellen voidaan palata sektorikohtaisesta tarkastelusta kokonaisuuksien ymmärtämiseen. (Karjalainen 2009, 264-265.)

Tällaiseen eri sektoreiden ja toimialojen yhteistyöhön tähdätään myös monialaisessa yhteistyössä, joka tuli nuorisolakiin vuoden 2011 alusta (laki nuorisolain muuttamisesta 693/2010). Monialainen yhteistyö haastaa paitsi asiantuntijuuden, niin myös sektorikeskeisen johtajuuden uudistumaan yhdessä tekemisen suuntaan. Yhteistyön toimivuuden ja sujuvuuden takaamiseksi on oltava uskallusta ja rohkeutta kyseenalaistaa aiemmat toimintatavat. On löydettävä uudenlainen asenne yhteistyön tekemiseen, keskinäinen luottamus sekä toisten ammattitaidon kunnioittaminen. Tämä vaatii asioiden katsomista uusin silmin sekä luovuuden löytämistä. (Lybeck & Walldén 2011, 27.)

Julkishallinnossa muun muassa hallintokuntien tai hallinnonalasektoreiden väliset raja-aidat saattavat estää kehittämisideoiden siirtymistä. Niillä on voimakkaita, sisäisiä organisaatiokulttuureita, joiden strateginen kyvykkyys määrittää sen, kykeneekö organisaatio verkostomuotoi-

seen oppimiseen ja verkostokumppaneilta oppimiseen. Oppiva asiantuntijaorganisaatio hakee tyypillisesti verkostonsa myös oman organisaation ulkopuolelta. (Virtanen & Wennberg 2005, 50-51.)

Kun tietoa tuotetaan yhdessä, kollektiivisesti, syntynyt tieto ei ole kenenkään omaa, vaan se on yhteistä. Kollektiiviseen tietoon pohjaava asiantuntijuus täydentää perinteistä ammatillista osaamista. (Karjalainen 2009, 265.) Asiantuntijuuteen kasvaminen on oppimis- ja kehittämisprosessi, johon vaikuttaa osaaminen suhteessa organisaatioon, taustaan, asiakkaisiin ja yhteistyöverkostoihin. Yhä enemmän asiantuntijuus on sidoksissa toimintakontekstiin sekä arvojen ja tiedon merkitysten pohdintaan. Yhteisössä oppiminen ja asiantuntijayhteistyöhön osallistuminen syntyy asteittain. Yhdessä tekemisen kautta prosessiin osallistuvat omaksuvat toistensa hiljaista tietoa ja asiantuntijuutta sekä syventävät osallistumistaan. Yhdessä tekemisellä voidaan välittää organisaation tai verkoston asiantuntemusta uusille jäsenille. Asiantuntijuus on tällöin avointa ja huomataan, että yhdessä osataan enemmän. Sosiaalinen ympäristö myös edesauttaa oppimista. Yhteisöllisessä oppimisessa tehostava vaikutus on yhteisten päämäärien ja vastuun jakamisella sekä itse- ja vertaisarvioinnin käytöllä oppimisen suuntaamisessa. (Helakorpi 2006, 50.)

Organisaatiot saavuttavat menestystä yhdessä strategisten kumppaneiden kanssa. Myös julkishallinnossa ollaan pakotettuja entistä enemmän toimimaan yhdessä ja solmimaan kumppanuuksia strategiselta pohjalta. (Virtanen & Wennberg 2005, 71-72.) Verkostokumppaneita tarvitaan strategian toteuttamiseen eli on tärkeää tunnistaa niin sanotut kriittiset kumppanuudet. Parhaiten kumppanuus toteutuu win-win-tilanteessa, jolloin molemmat osapuolet hyötyvät. Yhteistyötä kannattaa pohtia myös siitä näkökulmasta, että kannattaako kaikki tehdä itse vai millä kombinaatiolla kumppanit voivat täydentää toistensa osaamista ja sitä kautta yhteistyössä rakentaa uutta. Nykyään verkostoituminen on lähes kaikessa toiminnassa elinehto. Parhaat, uudet käytännöt voivat syntyä myös uudenlaisesta tavasta tehdä yhteistyötä ja luoda kumppanuuksia. (Tuomi & Sumkin 2010, 58-59.)

Yksi visio julkisen hallinnon tulevaisuudesta on siirtyminen kompleksiseen hallintoon, mikä tarkoittaa hierarkkisten organisaatioiden muuttumista verkostomaisesti toimiviksi ja prosessilähtöisiksi. Tämän tyyppinen monialainen hallintorakenne aiheuttaa haasteita arvioinnille, koska se ei tarjoa selkeää viitekehystä. Arvioinnin tekijältä se vaatii laajaa näkemystä ja tietämystä asioiden vaikutusketjuista ja toiminnan luonteesta. Tärkeintä on ison kuvan ymmärtäminen, johon pelkkä indikaattoreihin perustuva määrällinen mittaaminen ei riitä. (Virtanen 2007, 230, 233-234.)

Toisaalta on nähty, että luova ja innostunutkaan verkosto ei kanna pidemmän päälle, jos sillä ei ole johtorakennetta tukena. Verkostojohtaminen vaatii kykyä tarkastella asioita ylisektoraalisesti ja olennaisia kokonaisuuksia hahmottaen. Monisektorinen johtaminen onkin yhä todellinen haaste, koska verkostomaiset johtamis- ja hallintoinnovaatiot laahaavat nopeasti kehittyvän verkostotyön perässä. (Karjalainen 2009, 259-260.)

Nykypäivän johtaminen tapahtuu entistä enemmän verkostoissa ja tiimeissä uudenlaisen yhteistoiminnallisuuden tavoin. Menestyvät organisaatiot perustuvat verkostomaiseen, itseohjautuvaan ja avoimeen yhteistoimintaan. Toiminnan muuttuminen prosessimaisemmaksi edellyttää yhdessä suunnittelemista ja tekemistä. Parhaimmillaan johtaminen onkin yhteistoiminnan organisointia. Näin ollen johtaminen on entistä enemmän nimenomaan leadershipia eli ihmisten johtamista, jossa ihminen asetetaan organisaation ytimeen. Organisaatiot tulisi nähdä elävinä ja avoimina systeeminä, jossa tarvitaan jaettua johtamista. Johtajan uusi rooli on nimenomaan mahdollistajana toimiminen. Johtamista voisikin ajatella palveluosaamisena ja -ammattina ja työntekijöitä asiakkaina, jotka ansaitsevat hyvää johtamispalvelua. (Sydänmaanlakka 2009, 143-145, 147, 149.) Yhtä lailla hyvä johtaminen on yhteisön ja myös sitä ympäröivän yhteiskunnan palvelemista. Hyvä johtaja luo tasa-arvoisen kumppanuussuhteen työntekijöihin tehdäkseen työn ja organisaation heille mielekkääksi, jolloin se heijastuu koko toimintaan ja aina loppuasiakkaille saakka. (Juuti 2005, 55-56.)

Verkostomainen johtajuus on kokonaisuuksien hallintaa. Verkostoa ei voi johtaa perinteisin keinoin hierarkkisesti. Johtajuudessa korostuu yhteinen visio, tavoitteet ja arvot, selkeät prosessit ja toimintaperiaatteet, läpinäkyvyys, avoimuus ja luottamus sekä hyvät tiedon jakamisen ja yhteistoiminnan mahdollistavat työkalut. Toimintaympäristön muuttuessa johtamistaitoa pitäisi olla myös virtuaalitiimin, verkostojen ja monimuotoisuuden johtamisen saralla (Sydänmaanlakka 2009, 20, 169, 171.)

3.4 Uudenlainen johtajuus

”Hyvä johtaminen kykenee luomaan organisaatioon innostuksen ilmapiirin, jossa kaikkien organisaation jäsenten parhaat puolet pääsevät esille ja jossa kaikki pyrkivät toisiaan tukien yhteisiin päämääriin” (Juuti 2005, 11).

Himasan (2010) mukaan Suomen menestymisen ydin on kolmessa peruspilarissa, joista yksi on kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin, luovuuteen ja vuorovaikutukseen perustuva uudenlainen työkuulttuuri. Rikastavan vuorovaikutuksen yhteisöjä täytyisi synnyttää myös johtamis- ja työkuulttuurissamme. (Himanan 2010, 239-240.) Luovuus on kykyä ihmetellä ja innostua. Se syntyy

voimakkaasta motivaatiosta uuden synnyttämiseen ja uudenlaiseen ajatteluun ja toimintaan. Myös johtaminen vaatii luovuutta, etenkin nopeissa muutoksissa. (Sydänmaanlakka 2009, 25.) Uusi johtamiskulttuuri syntyy johtajan kyvystä innostaa koko yhteisö luomaan asioita yhdessä ja antaa edellytyksiä jokaisen itsensä johtamiselle. Rikastavan yhteisön syntyminen vaatii johtajalta läheistä työskentelyä työntekijöidensä kanssa kannustavassa hengessä. Se myös tarvitsee johtajan esimerkkiä rikastavasta vuorovaikutuksesta, mutta yhtä hyvin jokaisen yhteisön jäsenen rikastavasta toiminnasta. Rikastavaan kulttuuriin liittyy kuitenkin positiivisen kannustavuuden ja avoimuuden ohella suora, rakentava kriittisyys ja varhainen puuttuminen kehittämiskohteisiin. (Himanen 2010, 152-153.)

Uuden johtamisajattelun mukaan kolmen k:n johtamisperiaatteen (käske, kontrolloi, korjaa) rinnalle on noussut kolmen i:n periaate: Innostu, innosta ja innovoi (Sydänmaanlakka 2009, 20). Johtajan tärkeimmäksi tehtäväksi on alkanut muodostua johtaminen ja innostaminen yhteisen ja sytyttävän vision kautta (Himanen 2010, 154).

Kukoistukseen pääseminen suurten haasteiden keskellä edellyttää vahvaa henkistä johtajuutta. Sitä tarvitaan yhtä hyvin päätöksentekijöiltä kuin jokaiselta meistä omassa elämässämme. Se vaatii sisukkuutta ja vahvaa uskoa tulevaisuudennäkymään, vaikka kaikki eivät vielä näkisikään asioita samoin ja olisi yhtä vakuuttuneita kehityssuunnasta. Elämme nyt niin sanotussa merkitysyhteiskunnassa, jossa kaiken kehityksen lopullisena päämääränä on arvokas elämä. (Himanen 2010, 169, 173, 221.)

Sydänmaanlakka (2009, 15) peräänkuuluttaa johtamisen vallankumousta, koska nykyisillä opeilla ja malleilla on johdettu jo vuosikymmeniä, eivätkä nämä opit välttämättä sovellu nykytodellisuuteen. Maailma ei ole enää johdettavissa vanhanaikaisesti ja yksioikoisesti ylhäältä alas (Himanen 2010, 154). Uudenlaisen johtamisen viitekehyksen kulmakiviä ovat tasapainoinen ja monitasoinen johtaminen, kokonaisvaltainen ihmiskäsitys ja kollektiivinen johtajuus (Sydänmaanlakka 2009, 16.).

Johtajuuden keskeinen haaste on saada muut mukaansa johonkin haasteelliseen, epävarmaan ja usein ennalta tuntemattomaan tuottamalla yhteinen mielikuva tavoitteesta ja odotetusta saavutuksesta. Johtamisen kielellä luomaan siis yhteinen visio ja missio. Tähän voidaan päästä vuorovaikutuksella ja tarjoamalla jokaiselle paikkaa ja roolia yhteisessä prosessissa, ”tarinassa”. Yhteisen tarinan ja juonen luominen vaatii paljon yhteisiä kokemuksia ja keskusteluita, mikä nykyään voi johtamisessa unohtua. Johtaminen on usein liian teknisluontoista ja etäällä ihmisestä, vaikka se on aina luonteeltaan toiseen ihmiseen vaikuttamista. Johtaminen olisikin syytä nähdä toivoa herättävänä vuorovaikutuksena. (Juuti 2005, 22-23.)

Juuti (2005) kirjoittaa ”Toivon johtamisesta”, jonka lähtökohtia ovat myönteisyys, kuuntelu ja dialogi. Se on parhaimmillaan jo toimivan etsimistä, niin ihmisestä kuin organisaatiosta. Maailma muodostuu ihmisten vuorovaikutuksesta, jonka vuoksi johtaminenkin on yhteisen vuorovaikutuksen tulosta. Se on myös yhteisten totuuden ja hyvyyden käsitysten rakentamista. Vaikka johtajuus näin toteamalla ikään kuin poistetaan yksilöstä, tietynlaisesta tyylistä ominaisuudesta, ei se kuitenkaan tarkoita, ettei johtajuutta tarvita. Johtajuutta tarvitaan työyhteisöissä niin toiminnan päämäärien, tavoitteiden ja menettelytapojen luomiseksi kuin työpaikan hengen ja sitoutumisen vuoksi. Työyhteisön jäsenet eivät kuitenkaan ole enää alaisia, vaan johtaminen on jaettuja näkökulmia ja yhteisiä ihmisten välisiä sopimuksia. (Juuti 2005, 18-21.)

Toivon johtaminen perustuu hyvään dialogiin. Asiat esitetään mieluiten tarinallisessa (kerto-vassa eli narratiivisessa) muodossa, jota ihmisten on helppo ymmärtää. Tarinat helpottavat toisten, erilaisten mielipiteiden ja näkökulmien hyväksymistä sekä lisäävät yhteenkuuluvuutta jättäen tilaa tulkinnalle ja yhteisiin kokemuksiin liittymiselle. Hyvän dialogin kautta todellisuutta rakentava ja tapahtumia tarkasteleva organisaatio on oppiva organisaatio, jossa kaikki tulkin-nat hyväksytään ja otetaan mukaan. Tarina hahmottuu vähitellen erilaisten näkökulmien ja yhteisen kokemuksen kautta. (Juuti 2005, 21.)

Ratkaisukeskeisyys on yksi keskeinen osa toivon johtamista. Ongelmista puhumisen sijaan siirrytään puhumaan ratkaisuista, luovasta vaihtoehtojen etsimisestä. Jos jokin ei toimi, etsitään vaihtoehtoinen ratkaisu tai uusi lähestymistapa. Ratkaisukeskeisyydessä on paljon tarinallisuutta, toisen näkökulmien kuuntelemista. Se tähtää aina tulevaisuuteen. Muutosta ei nähdä pää-määränä, vaan väistämättömänä ominaisuutena ja osana elämää. Ratkaisut löytyvät ihmisten omien voimavarojen kautta, ei ulkoisesti annettuina. (Juuti 2005, 78-79.)

Huippusuorituksiin päästään ihmisiltä tulevan osaamisen ja luovuuden avulla, ei hierarkioilla, vallalla, organisaatiokaavioilla tai systeemeillä. Luovuus ja ihmisten väliset suhteet tarvitsevat vapautta ja tilaa kehittyä. Niitä ei voida, eikä ole tarve ennakoida. On luotettava siihen, että jotain merkittävää syntyy, vaikkei sitä voikaan kontrolloida. Johtaminen on aina ihmisiin luot-tamista sekä ihmisten ja organisaation parhaan toivomista. Ihmisten onnistuminen johtaa koko yhteisön onnistumiseen. Johtaminen, joka perustuu toivoon, on huolehtimista ja välittämistä sekä avointa, myönteistä suhtautumista tulevaisuuteen. Toivo johtamisessa ilmenee ongelmati-lanteissa kärsivällisyytenä, suvaitsevaisuutena ja luottamuksena. (Juuti 2005, 140-141.)

Juuti (2005, 142) puhuu terveistä organisaatioista, joissa on energiaa, innostusta, vastuullisuutta ja vapautta. Niissä esiintyy omatoimisuutta, aloitteellisuutta, toivoa ja tulevaisuuden odotusta.

Terveet organisaatiot ovat myös oppivia ja oikeudenmukaisia. Organisaatioissa tarvitaan spontaania, luovaa ja aitoa toimintaa, tietynlaista heittäytymistä. On huomattu, että ”totuus” on yhä enemmän ihmisten välillä syntyvää merkitysten luomista. Näin ollen vuorovaikutustilanteet ja keskustelut rakentavat yhteistä totuutta, joissa luodaan mielikuvia yhteisistä päämääristä ja tavoitteista. Organisaatiot voivat luoda yhteisöllisyyttä ja merkityksellistä elämää, muuttaa maailmaa ja tarjota ihmisille kasvamisen näyttämöitä. Tämä edellyttää oikeutta unelmoida ja toteuttaa unelmia työssään. (Juuti 2005, 142-143, 144-145, 163, 164-165.)

”Toivoa ylläpitävä johtaminen saa aikaan huippusuoritusta ja muuttaa maailmaa paremmaksi, sillä ihmiset, jotka tavoittelevat unelmiaan, tekevät ihmeitä” (Juuti 2005, 185).

Toivon johtaminen on vuorovaikutusta, kunnioittamista, välittämistä, toivon virittämistä, kannustamista ja rohkaisemista. Johtaminen on innostavaa ja uusia mahdollisuuksia avaavaa. Se ei korosta sääntöjä, vaan antaa tilaa yksilöiden taustalla olevalle ainutkertaisuudelle. Hyvä johtaminen perustuu yhteistyöhön ja yhteiseen ihmettelyyn. Onnistunut muutos voidaan nähdä oman toiminnan yhteisenä tutkimisena suunnitelmallisen toiminnan sijaan. (Juuti 2005, 170, 186-187.)

Oppivalla organisaatiolla pyritään vastaamaan muutoksen haasteeseen, jolloin tarvitaan myös uudenlaista johtajuutta. Perinteinen jako asia- ja ihmisjohtajiin (management ja leadership) ei enää ole olennainen, nyt puhutaan flow-johtamisesta. Flow-johtaja elää joukkojensa mukana ja kannustaa ihmisiä saavuttamaan parhaansa. Hän on enemmän valmentaja, palvelija ja valtuuttaja kuin käskijä. Flow-tilaan pääseminen tarkoittaa työntekijälle maksimaalista motivaatiota, energiaa ja positiivista tunnetta työstään. Siihen pääsemiseksi on luotava virtaustila eli tasapaino haasteiden ja osaamisen välille. Tällaista ”työn imua” kokiessaan ihminen haluaa koko ajan oppia uutta ja kehittyä. Tunteakseen sisäsyntyisesti virtausta on ihmisellä oltava muun muassa mahdollisuus päättää itse työstään, kehittää työtään ja työyhteisöään sekä toimia kiinnostavassa tiimissä tai verkostossa. (Helakorpi 2006, 48-49.)

Johtamista tapahtuu Sydänmaanlakan (2009, 17; ks. myös Sydänmaanlakka 2000, 2004, 2006) mukaan kolmella tasolla: organisaatioiden, yksilön ja tiimin sekä itsensä johtamisen tasolla. Jatkuva uudistuminen koskee kaikkia tasoja, samoin kuin strateginen ajattelu, mikä tarkoittaa herkkyyttä havainnoida ja ennakoida heikkoja signaaleja sekä nopeaa reagoitua. Nämä ovat *älykkään johtamisen* tärkeimmät elementit. Älykkäällä johtamisella voidaan tukea jatkuvaa uudistumista eli luovuutta ja innovatiivisuutta kaikilla tasoilla. (Sydänmaanlakka 2009, 15-17, 18-19.)

Muutoksen johtaminen on äärimmäisen tärkeää organisaation kehittämistyön onnistumisen ja pysyvien vaikutusten aikaansaamisen kannalta. On oivallettava, että muutos näyttää erilaiselta eri näkökulmista. Johto, välijohto, asiantuntijat ja työntekijät tulkitsevat eri tavoin muutoksen suuntaa, syvyyttä ja merkittävyyttä. Olennaisinta on muutoksen huolellinen valmistelu. Sen lisäksi, että muutosjohtajan sanomaa ymmärtävät muut, on hänen ymmärrettävä itse, mitä hän on tekemässä. (Virtanen & Wennberg 2005, 41.)

Julkishallinnon organisaatiot ovat kasvavassa ulkoisessa uudistumispaineessa toimintaympäristön muuttuessa, palvelujen käyttäjien vaatimusten kasvaessa ja johtamistyön muuttuessa vaativammaksi monisäikeisyyden ja vuorovaikutuksellisuuden lisääntyessä. Tulevaisuudessa julkishallinnonkin organisaatio voisi olla maantieteellisesti hajautunut, tietoverkoilla toisiinsa kytketty tiimimaisesti toimiva työyhteisö. (Virtanen & Wennberg 2005, 146-147.) Toimintaympäristömuutoksen lisäksi johtamisen on muututtava uusien sukupolvien tullessa johdettaviksi. Tämä ns. nettisukupolvi on kärsimättömällä tavalla tehokas. Sen tiedonhankinta- ja teknologian hyödyntämiskyvyt ovat eri tasolla, yhtä lailla kuin työnteon taustalla vaikuttavat arvot ja odotukset. Uusi sukupolvi on myös tottuneempi yhteisöllisyyteen ja yhdessä tekemiseen sekä tiedon jakamiseen. (Sydänmaanlakka 2009, 39.)

Tasapainoinen johtaminen panostaa tehokkuuden ohella myös uudistumiseen, hyvinvointiin ja luovuuteen. Hyvinvointi on välttämätön edellytys niin uudistumiselle, luovuudelle, innovatiivisuudelle kuin myös tehokkuudelle. Ero perinteiseen johtamiseen syntyy juuri siitä, ettei tehokkuuden parantaminen ole johtamisen ainoa tavoite. Johtajuus on yhdessä tekemistä, uudenlaisia yhteisöllisyyttä ja yhteisvastuuta. Jatkuva uudistuminen voi synnyttää positiivisen kierteen, jossa mahdollisuus ihmetellä ja innostua synnyttää innovatiivisuutta ja luovuutta ja jälleen jatkuu uudistumista ja tuoretta ajattelua. Uudenlainen suorituksen johtaminen yhdistää strategisen ajattelun jatkuvaan uudistumiseen niin, että edellä mainittua positiivista kierrettä voidaan ylläpitää. (Sydänmaanlakka 2009, 244-245.) Ståhle & Wilenius (2006) kirjoittavat niin sanotusta luovasta pyörteestä, joka on samalla tavalla itseään ruokkiva kehä. Se alkaa aktiivisesta tiedon käsittelystä ja uuden luomisesta yhdessä muiden kanssa synnyttäen energiaa, joka taas virittää uusia ideoita. Innostuksesta syntyy energiaa, joka taas vetää puoleensa toisia ihmisiä. Näin syntyy ihmisen sisäistä tyytyväisyyttä ja merkitystä muille lisäävä luova pyörre. (Ståhle & Wilenius 2006, 186.)

Jatkuva uudistumista voidaan kuvata myös ketteryydellä ennakoida ja reagoida nopeasti muuttuviin olosuhteisiin. Ketteryys pitää ilmetä niin strategisella kuin operationaalisella tasolla eli yhtä lailla strategisessa ajattelussa kuin johtamisessa. Näin ollen niitä ei voida enää nähdä erillisinä asioina. Ketteryys mahdollistaa jatkuvan uudistumisen, jota ruokitaan uudennaisella yhteis-

toiminnalla ja yhteisöllisyydellä. Tämä jos mikä on älykästä johtamista. (Sydänmaanlakka 2009, 248.)

Jatkuva uudistuminen ja siihen läheisesti liittyvä innovointi koostuvat yhteistyöstä monella tasolla. On sovitettava yhteen monia ihmisiä, intressejä, asiantuntemusta ja toimijoita. Yhteistyön on oltava vapaaehtoista ja innostuksen lähdeittä toimijoista itsestään. Näin ollen johtajuudesta tulee väistämättä jaettua, koska kenelläkään ei ole yksinään mahdollisuus ohjata tai kontrolloida kehittämistoimintaa. Jaettu johtajuus on toimijoiden yhdessä suuntaamaa kehittämistoimintaa ja monenvälistä vaikuttamista. (Stähle & Wilenius 2006, 208.)

Jatkuva uudistuminen, kyky oppia nopeasti ja muuttaa toimintatapojaan tarvittaessa, liittyy myös strategiseen ajatteluun. Myös luovuus ja innovatiivisuus sekä herkkyyys ympäristön heikoille signaaleille kuuluvat uudistumiseen. Kaikki tämä vaatii entistä enemmän uskallusta kokeilla asioita ja valmiutta hyväksyä yrityksistä välttämättä seuraavia erehdyksiäkin. Olennaista on ihmisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet, koska sisältäpäin tuleva muutos koetaan yleensä positiivisempana kuin ulkoiset paineet muuttumiselle. Tähän liittyy myös sisäinen motivaatio ja muutokseen sitoutuminen. (Sydänmaanlakka 2009, 75-76.)

Ilman toimivaa johtamista organisaatiot eivät menesty, eivätkä strategiat toimi. Johtajuus pitää sisällään myös osaamisen tunnistamisen omassa organisaatiossa. Jos johtajat ovat innostuneita työstään, työyhteisöstään ja organisaationsa kehittämisestä, syntyy kipinää myös strategiatyöhön. Tulevaisuuteen innostava johtaminen on taitolaji, joka sisältää innostuksen kipinän, uteliaisuuden uudelle ja mahdollisuuksien havainnoimisen. Oman innostumisensa ohella on osattava innostaa ja kannustaa muita strategian toteuttamisessa. Strategisessa johtamisessa tärkeintä on oma ajattelu, puhe ja toiminta. Lisäksi vaaditaan ennakkoluulottomuutta, sinnikkyyttä ja järkähtämätöntä uskoa tulevaisuuteen. Juuri johtamisen tehtävä on selkeyttää ja tarkentaa tulevaisuuden tavoitteet ja toimintamallit, pelkistämällä, selkeyttämällä ja fokusoimalla yhä uudestaan. (Tuomi & Sumkin 2010, 14-15, 109.)

On täysin vanhanaikaista ja kokemuksen vastaista enää ajatella johtamisen olevan sitä, että välijohto operationalisoi johdon tekemät päätökset työtehtäviksi, jotka työntekijät suorittavat (Virtanen & Wennberg 2005, 90). Yhtä lailla ei riitä, että ylin johto on innostunut ja sitoutunut, vaan myös keskijohdolta vaaditaan oikeaa asennoitumista ja rohkeutta heittäytyä. Onkin huomattu, että pullonkaulana saattaa usein olla juuri keskijohto, jolla on kuitenkin strategian toteuttamisessa ja päivittäisjohtamisessa suuri rooli. (Åhman & Runola 2006, 124.)

Innostavan esimiehen piirteisiin ei kuulu hierarkkisuus, aseman tai mekaanisten mallien korostaminen, eikä yksinomaan tuloksesta puhuminen. Innostava esimies uskalttaa olla aito ihminen, joka näkee toisten ihmisten voimavarat ja kannustaa niiden käyttämiseen. Innostava esimies korostaa vuorovaikutusta, yhdessä tekemistä, oppimista ja tulevaisuuden mahdollisuuksia. Menestyvimvät esimiehet ovat tutkimusten mukaan ihmiskeskeisiä ja omaavat tunneälyä. (Juuti 2005, 136, 138.)

Innovatiivista organisaatiota ei synny ilman hyviä ihmisten johtajia. Hyvä johtaja kohtaa ihmiset aidosti, tarjoaa henkilökohtaista tukea ja yhteydentunteen. Tällainen johtaja kykenee luomaan yhteisöllisyyden tunnetta koko organisaatioon, inspiroi työntekijöitä, asettaa selkeitä tavoitteita ja osoittaa henkilökohtaista sitoutumista. Tehokkaalla innovaatiojohtamisella voidaan synnyttää aktiivista osallistumista ja sitoutumista. (Stähle & Wilenius 2006, 204.)

3.5 Strateginen toiminta

Strategia on yksinkertaistettuna pitkän tähtäimen suunnitelma siitä, mihin tähdätään ja millä keinovalikoimalla. Alkujaan sana juontaa juurensa kreikkalaisesta sotataidosta, mutta aika pian se on ymmärretty myös yleisemmäksi taitamiseksi ja sitä kautta kokonaisuuksien hallinnaksi. Englanninkielessä kenraalin taitoja kuvaa termi 'art of the general', mikä on mielenkiintoista siksi, että strategiaan liitetään taide-sana. Tämä voidaan tulkita niin, että strategia ei olisikaan pelkästään tieteellinen, vaan myös luovuutta ja irrationaalisia elementtejä sisältävä inhimillisen toiminnan osa-alue. Strategioita laaditaan kaikkialla ja joka tarkoitukseen, eikä siltä oikein voi nykypäivänä välttyä. Toimintaa halutaan suunnitella strategisesti, että olisi selkeä suunta kohti tahtotilaa. Strategioilla saadaan myös kohdistettua ja yhtenäistettyä toimintaa sekä määriteltyä organisaatiota tuoden samalla johdonmukaisuutta toimintaan. (Juuti & Luoma 2009, 15, 25-27.)

Sydänmaanlakka (2009, 75; ks. myös Santalainen 2005) määrittelee monipuolisesti strategisen ajattelun, johon on vähitellen siirrytty pelkästä strategisesta suunnittelusta. Strateginen ajattelu haastaa ilmeiseltä tuntuvia vaihtoehtoja mielikuvitusta käyttämällä ja menemällä syvemmälle strategian viitekehyksiä ja hiljaista tietoa hyödyntäen. Se vaatii laaja-alaista näkemistä eteen- ja taaksepäin, sivuttain, ylhäältä alas (top-down) ja alhaalta ylös (bottom-up) sekä pitkälle tulevaisuuteen. Strateginen ajattelu syntyy reflektoinnista (mm. etsimistä, uudenlaista asioiden yhdistelyä, tietoista ponnistelua) sekä syvällisestä, laaja-alaisesta ja käytännöllisestä pohdiskelusta. Strategisesti ajatteleva uskalttaa kyseenalaistaa ennakkoluulottomasti, ihmetellä, visioida ja reflektoida. Strategisesti ajateltaessa yhdistetään toiminta suoraan suunnitteluun, eikä vain jalkauteta valmista strategiaa. Jalkauttaminen on vanhanaikaista ja strategiaan liittyvien juhlapuheiden aika on ohi. Strateginen ajattelu on syklistä ja iteratiivista, kuten kehittävä arviointikin.

Strateginen ajattelu hyödyntää käytännöllistä, henkistä ja tunneälykkyyttä rationaalisen tiedon lisäksi. Strateginen ajattelu kuuluisi jokaiselle yhtenä nykyajan osaamisvaatimuksena. (Juholin 2009, 147; Sydänmaanlakka 2009, 75; Åhman & Runola 2006, 122.)

Juuti & Luoma (2009) määrittelevätkin uuden ajan strategian olevan sen, mitä organisaatio tahtoo, tekee ja puhuu ja millä johtamisella tuon tahtomisen, tekemisen ja puheen saa aikaan. Tässä määritelmässä organisaatio tarkoittaa niin kaikkia sen jäseniä kuin muitakin tahoja ja tahtominen on perinteistä rationaalista suunnanvalintaa. Tekeminen pitää sisällään kaiken vuorovaikutuksen ja puhumisen yhteisten merkitysten rakentamiseksi. (Juuti & Luoma 2009, 279.)

Strategia menettää uskottavuuttaan, mikäli strateginen ja operatiivinen toiminta eivät etene samaan suuntaan (Sydänmaanlakka 2009, 74). Strategia arkipäiväistyy yhteisen tekemisen kautta. Strategian tulisi auttaa käytännön työssä ja helpottaa työn tekemistä. Optimaalisesti strategia on arjen merkityksellinen työväline, joka ohjaa toimintaa tulevaisuuteen, varmistaa vision toteuttamisen ja ohjaa arkityötä. (Tuomi & Sumkin 2010, 13-14.)

Usein kuitenkin tuntuu, että strateginen ajattelu (kuten kuviossa 4) ja toiminnan suunnittelu on vaativaa ja vaikeatajuista, vähintäänkin hankalaa. Toimiminen strategian pohjalta ja mukaisesti ei kuitenkaan ole mitään sen ihmeellisempää rakettitiedettä kuin jokapäiväinen suunnittelu, valintojen tekeminen, keskittyminen ydintekemiseen, tavoitteenasetanta ja toiminta. Asiat ehkä tehdään uudella tavalla, mutta ennen kaikkea sitoutuen yhteisiin valintoihin ja päämääriin. Siihen mukaan heittäytyminen täysillä vaatii rohkeutta uudistua ja tehdä toisin, avoimuutta uuden oppimiselle sekä kykyä vuorovaikutteiseen toimintaan (Tuomi & Sumkin 2010, 14). Ihmiset pitää saada osallistumaan, koska vain strategian toimeenpano osallistamalla ihmisiä saa aikaan oppimista. Parhaimmillaan opitaan ja kehitetään yhdessä, oppimisfoorumeilla. (Åhman & Runola 2006, 123.)



Kuvio 4. Strategisen ajattelun elementtejä

On huomionarvoista, että jokainen pienikin johdon tai esimiehen päätös on strategian toteuttamista arjessa. Saman tulisi koskea jokaista työntekijää tai toimijaa, joka liittyy strategian toteuttamiseen. Strategiaa toteuttaa osaltaan jokainen keskustelu, ajatuksenvaihto ja ongelmanratkaisu. Olennaisinta on pitää toiminta ja puhe yhdenmukaisina, koska siten rakennetaan yhteistä todellisuutta, toimitaan sanojen mukaisesti, luodaan yhteiset käsitteet ja yhteinen strategia. Nykypäivänä työn tekeminen etenkin tietointensiivisissä ja asiantuntijaorganisaatioissa on paljolti kielenkäyttöä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Näin ollen se, mistä puhutaan tai mitä jätetään sanomatta ja mistä syystä, luo merkityksiä todellisuudesta, jossa elämme. Jokainen organisaation jäsen luo merkityksiä puheen ja puhumatta jättämisen kautta rakentaen oman tulkintansa. Todellisuus muodostuu tulkinnanvaraiseksi. (Tuomi & Sumkin 2010, 15-16.)

Strategia on parhaimmillaan elävä, joustava, dynaaminen ja kehittyvä toimintamalli, joka toteuttaa visiota. Strategia syntyy arvojen, toiminta-ajatuksen ja ydinosaamisen pohjalle. Strategian taustalla on sellaisia pohdintoja kuin missä toiminnassa olemme mukana ja mitä varten, ketä varten toimimme nyt ja tulevaisuudessa ja keiden kanssa toimimalla visio saadaan toteutumaan eli kenelle, miten, mitä ja miksi? Lisäksi tulee pohtia myös toiminnan aikajännettä: mitä tehdään juuri nyt ja mitkä ovat keskeiset kehittämisen painopisteet, joiden kautta haluttua tulevaisuutta rakennetaan. Tätä pohtimalla ja riittävästi yksinkertaistamalla ymmärretään, miksi ja miten tulevaisuus tehdään tässä ja nyt. (Tuomi & Sumkin 2010, 25, 28-30.)

Toisinaan strategiseen kehittämiseen liittyy ongelmatiloja tai -tilanteita, niin kutsuttuja loukkuja, koska haasteellinen uudistamistehtävä saa tarttumaan kehittämisvälineisiin ilman kytkemistä strategiaan. Organisaatio voi ajaa itsensä kehittämisen loukkuun kahdella tavalla. Toisaalta kehittämistehtäviä voi olla niin paljon, että mitkään resurssit eivät riitä niiden hoitamiseen saati toiminnan arvioimiseen. Toisaalta taas haasteena voi olla se, että strategia ei ohjaa millään tavalla kehittämistyötä. Tällöin käy niin, että eri puolilla organisaatiota käynnistetään kehittämissankkeita ikään kuin hakuammuntana, eikä toiminta ole yhden suuntaista. Strategiakytkentää kuitenkin tarvitaan oman vastualueen kirkastamiseen ja tekemisen oikeaan suuntaamiseen. Lisäksi strategiaa on tärkeää pitää elossa arjen puheessa ja toiminnassa. Tämä tarkoittaa päätösten perustelemista, valintojen argumentointia sekä erilaisten kohtaamisten puheenaiheita. Koska puhe edellyttää ja luo ajattelua sekä vaikuttaa ja perustelee toimintaa, ei ilman puhetta ole strategiaakaan. (Tuomi & Sumkin 2010, 70-73.)

Ylimmän johdon vastuulla on pitää huoli, että strategia kattaa koko organisaation toiminnan, eikä katvealueita jää. Erityisen tärkeää on huomioida erillistehtävät, kuten projektitehtävät. Strategiakokonaisuutta tarkasteltaessa tulee myös ottaa huomioon organisaation ulkopuolella laaditut, mutta toimintaan olennaisesti vaikuttavat strategiat, esimerkiksi kansallinen innovaatiostrategia, maakuntaohjelmat tai vaikkapa jotain toimialaa koskeva strategia. Osa valtakunnantason strategioista voi olla velvoittavia, toiset taas vain ohjeellisia ja hyödyllistä tietopohjaa tarjoavia. (Tuomi & Sumkin 2010, 80-81.)

3.6 Kehittäminen

Aktiivinen kehittäminen on tätä nykyä yleistä. Osaltaan sen voidaan ajatella johtuvan siitä, että elämme maailmassa, jossa ei tyydytä mihin vain. (Korkeakoski & Silvennoinen 2008, 12.) Kehitys tarkoittaa asioiden muuttumista, usein ajan myötä. Kehittäminen sen sijaan on aktiivinen verbi, teonsana, joka tarkoittaa jonkin parantamista, muokkaamista paremmaksi. Kehittämiseen tarvitaan siis tekijöitä, ihmisiä eli kehittäjiä.

Jokaisesta organisaatiosta löytyy kehittäjiä, jotka jaksavat innostua uudistamisesta ja tulevaisuuden kehittämisestä yhä uudelleen. Samalla tavoin on lähes aina joukko ihmisiä, jotka haluavat kaiken pysyvän ennallaan ja muuttumattomana, eivätkä siksi ole lainkaan kiinnostuneita strategioista tai muusta kehittämisestä. (Tuomi & Sumkin 2010, 21.) Kuvioon 5 on koottu kehittäjiltä vaadittavia ja kehittäjille usein luonteenomaisia ominaisuuksia.



Kuvio 5. Kehittämisaamisaamisen ulottuvuuksia

Organisaatioissa luovuus ja innovatiivisuus ilmenevät usein sosiaalisen rohkeuden ja aloitteellisuuden myötä. Näitä rohkeita löytyy varmasti jokaisesta organisaatiosta, mutta liian usein puuttuu prosessi, jolla nämä voimavarat ja ideat hyödynnettäisiin. Valmius luovaan kehittämistyöhön voi olla myös hiljaista, ääneen lausumatonta. Pääomaksi se muodostuu yksilölle vasta siten, kun sitä päättää käyttää ja jalostaa. Tämä taas puolestaan edellyttää rohkeuden lisäksi oppimiskykyä ja osallisuutta. Osallisuuden tunne syntyy osallistumismahdollisuudesta ja oman vaikutuksensa tulosten näkemisestä. (Stähle & Wilenius 2006, 184-186.)

Kehittämiseen tarvitaan todelliseen uudistumiseen tähtäävää luovuutta ja avoimuutta. Se on oivaltamista ja uskaltamista. Luovuus tulee nähdä vahvuutena nimenomaan joukkovoimana, yksilöiden ryhmäytyessä. Kehittämistyössä tarvitaan pidemmälle näkijöitä ja asiaan uskojia. Kehittämistyö ja luovuus vaativat aikaa, mikä on nykyisessä kiireen kulttuurissa haasteellista. Kehittämistä ja luovuutta edistävä ryhmässä toimiminen luo omat haasteensa jo pelkästään aikataulujen sovittelussa. Luovuutta ei kuitenkaan ole se, että tehdään vääriä asioita tehokkaammin. Organisatorinen luovuus lähtee siitä oivalluksesta, että keskitytään olennaiseen. (Virtanen & Wennberg 2005, 78-79, 82.)

Kehittämisessä on paljon samaa kuin toimintatutkimuksessa. Molemmissa edetään askel kerrallaan tunnustellen ja etsien oikeaa suuntaa, ilman ennalta asetettuja hypoteeseja. Tarpeen vaatiessa suuntaa voidaan muuttaa. (Kirjonen 2009, 125.) Kehittäminen on tyypillisesti toimin-

taan ja tilanteisiin sidottua ja ratkaisut tehdään intuitiivisesti (Vataja & Seppänen-Järvelä 2009, 218). Uudenlaiset työskentelytavat, joissa avataan mahdollisuuksia tarinallisuudelle, keskusteluille ja uudenlaisen kielen synnyttämiselle, voivat tarjota entistä parempia keinoja kehittämiseen (Juuti 2005, 171). Tarinallisuus toimii äärimmäisen hyvin erilaisten mielipiteiden kohtaamisen apuna. Se tempaa helpommin mukaansa, rohkaisee osallistumaan ja jakamaan mielipiteensä sekä visualisoimaan tavoiteltuja muutoksia. (Juuti & Virtanen 2009, 158.)

Kehittämisosat onnistuvat yleensä parhaiten silloin, kun organisaation vastuuhenkilöt ovat alusta saakka mukana suunnittelemassa, toteuttamassa, seuraamassa ja arvioimassa kehittämisprosesseja (Tuomi & Sumkin 2010, 31). Kehittämisessä ylipäänsä on aina tärkeää, että mukana olevat ihmiset ymmärtävät, mistä on kyse ja mitä tavoitellaan. Tärkeää on myös määritellä ja yhdenmukaistettava heti alkuun se, millaista todellisuutta käsitellään, koska ihmiset hahmottavat todellisuutta eri tavoin. Käytännössä se tarkoittaa eri toimijatahojen kuulemistä ja huomiointia kehittämistyössä. Kehittämisen pohjalla on oltava tavoitetietoinen johtaminen. (Virtanen & Wennberg 2005, 93, 97-98.)

Myös muutosvastarinta kannattaa huomioida tärkeänä signaalina taustalla vaikuttavista haasteista, jotka saattavat liittyä aikaisempiin turhautuneisuutta aiheuttaneisiin prosesseihin, joissa ei ole saatu tuloksia aikaan tai koettu mitään hyötyä tulevan omalle työlle. (Tuomi & Sumkin 2010, 31.) Jos pinnallisia muutoksia tai kehittämistoimenpiteitä on paljon, on organisaation henkilöstön vaikea uskoa ja sitoutua uusiin kehittämisprojekteihin. Toisaalta muutosta voi tapahtua monella eri tasolla, yksilötasolla, työskentelytavoissa tai organisaatiotasolla strategisten painopisteiden asettelussa. (Virtanen & Wennberg 2005, 57-58.) Muutosvastarinta on haaste, joka kannustaa prosessin kriittiseen arviointiin. Arvioinnin tuloksena saatava tieto tulee hyödyntää prosessin kehittämisessä. Muutosvastarinta ei tosin aiheudu pelkästä muutoksesta, vaan epävarmuudesta ja epätietoisuudesta siitä, mitä prosessin taustalla on. Muutosvastarinta nostattaa herkästi keskustelua, jolle olisi pysyttävä avoimena ja sallivana, mutta johdettava sitä rakentavaan suuntaan. (Tuomi & Sumkin 2010, 32.)

Kehittämisosaaminen on yksi asiantuntijuuden ulottuvuuksista. Se tarkoittaa kehittävää työotetta ja valmiutta itsensä jatkuvaan kehittämiseen, ennakoluulotonta osallistumista, valvettuneisuutta ja perehtyneisyyttä, strategista osaamista, luovuutta, innovatiivisuutta ja kykyä toimia muuttuvissa olosuhteissa. Tämä on niin sanottu tulevaisuusorientoitunut osaamiskäsitys, joka koostuu tiedoista ja taidoista, inhimillisestä ja yksilöllisestä kasvusta sekä yhteisöllisestä työstämisestä ja oppimisesta. Asiantuntijan kehittyminen tapahtuu näiden elementtien reflektiivisessä vuorovaikutuksessa. (Helakorpi 2006, 55-56.) Kehittämisosaaminen muodostuu asiantuntijan strategisesta osaamisesta arvioida ja kehittää työtään ja työyhteisöään. Tähän liittyy

tutkivaa ja kehittävää reflektiota. (Helakorpi 2006, 65.)

Julkishallinnossa muutokset etenevät syklimäisesti. Se tarkoittaa, että käynnissä on useita päällekkäisiä, peräkkäisiä tai limittäisiä kehittämistoimenpiteitä ja -teemoja. (Virtanen & Wennberg 2005, 47-48.) Valtavan kehittämisen tuloksena syntyy paljon koulutusta, projekteja ja myös niiden arviointia. Vaarallista on, jos kehittäminen tai arviointi saa itseisarvon aseman. (Korkeakoski & Silvennoinen 2008, 14.)

Jatkuvan arvioinnin ja arviointitiedon tuominen päätöksenteon ja toiminnan perusteeksi, ohjaamaan jatkuvasti ratkaisuja ja kehittämisen suuntaa, vaatii uudenlaista ajattelua (Vataja & Seppänen-Järvelä 2009, 218). Organisaatiokehittäjillä ja johdolla tulee olla uudenlainen asenne ja mielenhorisontti, että kehittäminen on mahdollista. Mielenhorisontti tarkoittaa niin teoreettisia ja käsitteellisiä kuin asenteellisiakin valmiuksia. On sanottu, että epä tietoinen ja vastahakoinen lähtee etsimään, kun taas etsimisen suunnasta varma, innokas ja ennakkoluuloton lähtee löytämään. (Virtanen & Wennberg 2005, 79.) Tällöin hiljainen tieto ja näkymätön päätöksenteko voidaan saada näkyväksi. On kuitenkin haasteellista avata intuitiivisia ja assosiaatioon perustuvia ajatusketjuja ulkopuoliselle niin, että niitä voidaan seurata ja arvioida. Tätä kautta kuitenkin voitaisiin lisätä tiedon kumuloitumista. Kehittämisarvioinnilla pyritään toiminnan edistämiseen. Arvioinnilla on siis itsellään vahva kehittämistehtävä. (Vataja & Seppänen-Järvelä 2009, 218-219.)

Kaikki kehittäminen tapahtuu prosessina, jolla on eri vaiheita. Tilanteen mukaan tehdään ratkaisuja eri vaiheissa joko tarkasti harkiten tai vain nopeasti reagoiden. Kehittämisen ja muutostyö on aina kehämäinen, jossa toistuu kohteen/tarpeen määrittely, nykytilan kartoitus, tulevaisuuden vision ja tavoitteiden määrittely, keinojen valinta sekä jonkinlainen toimintaympäristöanalyysi siitä, mikä edistäisi valittua kehittämistehtävää. Lopulta palataan arvioinnin kautta uudelleen tarpeen tarkasteluun. (Honkanen 2006, 366-367.) Kehässä kiteytyy yksinkertaisimmillaan yhtä hyvin kehittämistoiminnan, strategisesti älykkään toiminnan kuin kehittävän arvioinninkin ajatus.

Kun päätöksiä pohditaan arvojen, toiminta-ajatuksen ja ydinosaamisen kautta, muuttuu strateginen ajattelu arjen toiminnaksi. Näiden peruskysymysten ohella tulee miettiä verkostokumppaneiden huomioimista, pysymistä valitulla toiminnan kentällä sekä sitä, miten päätös vie kehittämisen painopisteitä eteenpäin. Toiminta täytyy toisin sanoen pystyä aina strategisesti perustelemaan. Vain rohkealla kokeilemisella, harjoituksella ja vahvalla uskolla voidaan synnyttää uudenlaisia toimintatapoja. (Tuomi & Sumkin 2010, 68-69.)

Toisaalta kehittämisideoiden siirtyminen ei ole ihan yksinkertaista. Asiaan vaikuttaa niin kehittäjäpersoonien ominaisuudet, suotuisat kehittämiselementit, kuten emo-organisaation kehittämissuuntautuneisuus ja ulkoinen kehittämistarve tai -paine. Vaikka kopiointi on mahdotonta, on aina mahdollista oppia toisten onnistumisista, epäonnistumisista ja kokeiluista. Muutokselle luodaan sisältö ja oikeanlainen kehitysurat, kun kehittämiseen lähdetään oman organisaation tarpeista, yhteisin voimin ja myös uudet toimintamallit ja uusiutumisen lähde löytyvät organisaation sisältä. Onnistumisen kokemusten levittäminen on tärkeää muutoshankkeessa. Kun hyviä käytäntöjä ja pieniäkin onnistumisia jatkuvasti syötetään muualle organisaatioon, syttyvät muutkin muutokseen ja se auttaa jaksamaan. Muutos on pysyvä olotila, organisaatioissakin on jatkuvasti käynnissä monenlaisia tietoisia tai tiedostamattomia, suuria tai pieniä muutoksia. (Virtanen & Wennberg 2005, 50-51, 94-95.)

Muutosjohtamisella tähdätään organisaatiokulttuurin uudistamiseen tavalla tai toisella. Pauli Juutin (2003) sanoin se on organisaation alitajuntaan vaikuttamista ja aikuismaisen yksilöllisyyden ja yhteistyön toimintakulttuurin synnyttämistä. Muutoshankkeen läpivienti tarvitsee tuekseen riittävät organisatoriset edellytykset, muun muassa johtamisen ja osaamisen. Tarvitaan siis riittävän kyvykästä ja sitkeää johtajaa, joka oivaltaa osajien johtamiseen, motivointiin, kannustamiseen ja palkitsemiseen liittyvät monisäikeiset asiat. (Virtanen & Wennberg 2005, 96.)

Muutos on pysyvää ja toimintaympäristön muutokset tapahtuvat nykyään nopeasti. Kaikkien on sopeuduttava muutokseen, koska kukaan ei jää sen vaikutusten ulkopuolelle. Toiminta- ja reagointikykyyn vaikuttaa organisaatorakenteen mataluus ja osien liikuteltavuus tarpeen mukaan niin, että strategiaan suunnanmuutoksiin on mahdollista sopeutua. Julkishallinnossa paljon puhutun ennakkoinnin sijaan tai ohella tulisi keskittyä joustavuuteen. (Virtanen & Wennberg 2005, 72.)

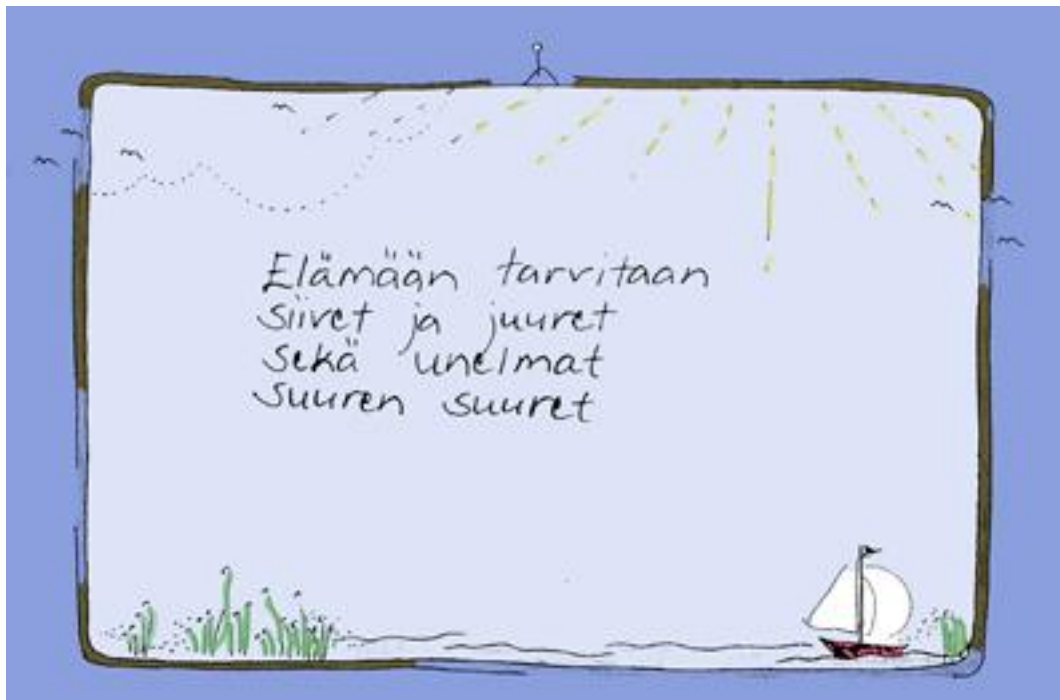
2000-luvulla julkisen politiikan toteutus tapahtuu hajautetussa monitoimijaisessa hallintokokonaisuudessa. Ympäröivä maailma on kompleksinen ja siten myös hallintokoneisto vastaa monenlaisiin haasteisiin. (Virtanen & Wennberg 2005, 26.) Kompleksisuus heijastuu myös organisaatorakenteisiin. Kompleksinen organisaatiotodellisuus edellyttää ei-lineaarista ymmärrystä organisaation toimivuudesta, toimintojen liittymisestä toisiinsa sekä syistä ja seurauksista. Se myös edellyttää organisaatiokehittäjiltä aivan uudenlaista reflektiota ja tulkintaa. (Virtanen & Wennberg 2005, 35.)

3.7 Vaikuttavan ja pysyvän kehittämistoiminnan metsästy

Olen luvussa 3 tehnyt katsauksen siihen teoriapohjaan, mikä vaikuttaa useimmiten kehittämistyön taustalla. Lähdin liikkeelle arvioinnista yleisellä tasolla, koska kehittämistehtävän päätavoite oli selvittää toiminnan vaikuttavuutta ja pysyvyyttä, joita perinteisesti pyritään selvittämään eri tavoin toteutetuilla arviointiprosesseilla. Tällä kertaa työkaluksi valittiin kehittävä arviointi, jonka perusperiaatteita olen käsitellyt luvussa 3.2. Kehittävässä arvioinnissa merkittävää on arvioinnin sitominen toimintaan, sen toteuttaminen juuri niillä menetelmillä kuin se tarkoituksenmukaisinta siinä kontekstissa on sekä jatkuva vastavuoroisuus ja osallisuus itse prosessissa.

Arviointi on ennen kaikkea työkalu, apuväline, jota tulisi käyttää kaikessa toiminnassa, kaikilla tasoilla ja jokaisen toimesta. Ammattimaisesti toteutettuja, objektiivisia ulkopuolisia arviointeja usein moititaan siitä, että tulokset jäävät laihoiksi, eikä niitä kyetä viemään käytäntöön toimintojen ja toimintatapojen kehittämiseksi. Yksi syy voi olla se, että ne koetaan ulkopuolelta tai kenties ylhäältä annettuina, eikä niihin sitouduta. Lääke tähän voisi olla arviointiin osallisten voimakkaampi osallistaminen ja vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen. Kehittävän arvioinnin periaatteet sisältävät sen, että jokaisen ääni on mahdollista tulla kuulluksi. Kehittävän arvioinnin prosessissa tapahtuu paljon ajattelua, mielipiteiden vaihtoa, oppimista, vertaisoppimista ja ennen kaikkea totuttujen ajattelutapojen (engl. mindset) muutosta. Tai asenteiden ja mielenhorisoinnin, kuten Virtanen & Wennberg ovat todenneet.

Opetus- ja kulttuuriministeriössä kiteytettiin ARVIOINTI'10-prosessin aikana ja osittain sen myötä syksyllä 2010 innovatiivisemman ja yhteiskunnallisesti vaikuttavamman kehittämistyön ideologia sanoihin *"Siivet ja juuret - lisää voimaa ja vaikuttavuutta rakennerahastohankkeissa tehtäviin kehittämistoimiin"*. Rakennerahastoasioista vastaavan neuvotteleva virkamies Merja Niemen toimesta määriteltiin visioksi luoda innovatiivisen ja yhteiskunnallisesti merkityksellisen kehittämistyön tukemiseksi uudenlainen kansallinen rakennerahastotoiminnan toimintatapa, jossa toimijat ovat mukana vahvalla panoksella omien strategioidensa ja organisaatioidensa kautta. Tähän pyrittäisiin vuorovaikutteisesti ja toimintatapoja muuttamalla.



Kuvio 6. Huoneentaulu porilaisen päiväkodin varhaiskasvatussuunnitelmasta (Porin kaupunki, päiväkoti Taikurinhattu 2011)

Osana siivet ja juuret -ideologiaa käynnistettiin opetus- ja kulttuuriministeriössä rakennerahastotoiminnan uudelleen organisointi hajauttamalla erillinen tulosalue ja kytkemällä rakennerahastotehtävät tiiviimmin substanssiosastoihin. Lisäksi vaikutettiin siihen, että rakennerahastotoiminnassa eri hallinnonalojen erilliset tapahtumat ja seminaarit liitetään entistä suuremmiksi ja vaikuttavammiksi kokonaisuuksiksi. Samalla jatkettiin työtä rakennerahasto- ja kansallisten politiikkojen sovittamiseksi yhä tiiviimmin yhteen opetus- ja kulttuuriministeriössä. Myös pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma linjaa, että "kansallinen ja EU:n alue- ja rakennepoliitikan toteuttaminen integroidaan tehokkaaksi tulokselliseksi kokonaisuudeksi" heti hallituskauden alussa (Valtioneuvoston kanslia 2011). Edistystä tässä suhteessa on jo tapahtunut aluekehityksen ollessa uuden hallituksen ohjelmassa osana elinkeino-, työllisyys- ja innovaatiopolitiikkaa, eikä erillinen aluepolitiikka, kuten edellisessä hallitusohjelmassa.

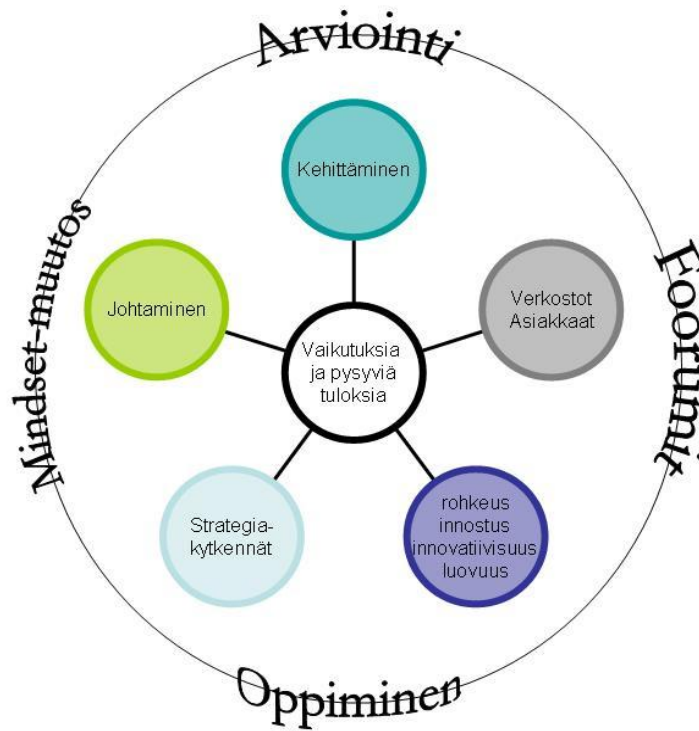
Tämän kehittämishankkeen taustalla on vuosien kokemuspohjainen ja myös ARVIOINTI'10-prosessissa esille tullut tieto siitä, että turhan usein rakennerahastotoiminta jää irralliseksi ja erilliseksi vailla kunnollista kytkemistä toteuttajaorganisaatioiden tai kansallisiin strategioihin, jota kautta tulosten juurtuminen ja vaikuttavuuden saavuttaminen helpottuisi. Hanketoiminta on luonteeltaan lyhytnäköistä ja määräaikaista, eikä hyvälle tuloksille välttämättä löydy omistajaa hankkeen päätyttyä. Toisaalta hankemassa on niin suuri, ettei ole mahdollisuuksia hyvien tulosten kokoamiseen tai ainakaan pidemmän ajanjakson vaikuttavuuden selvittämiseen kootusti. Toimijat myös näkevät tulosten levittämisen ja juurruttamisen toisinaan haasteelliseksi. Siivet ja juuret -ideologian mukaan ei kuitenkaan välttämättä tarvita erillisiä levittämisen ja

juurruttamisen toimenpiteitä, mikäli koko projektin ajan huolehditaan sen kytkemisestä osaksi muuta kehittämistoimintaa niin toteuttajaorganisaatiossa kuin verkostoissa. Näitä seikkoja tarkastellaan luvuissa 5-7.

Niemen esittelemä Siivet ja juuret -ideologia sai myönteisen vastaanoton niin opetus- ja kulttuuriministeriössä kuin työ- ja elinkeinoministeriön puheenjohtamassa Alueiden kehittämisen ja rakennerahastotoiminnan neuvottelukunnassa (ARNE). Sen syntymisessä on ollut suuri merkitys ihmisten kohtaamisella, vuorovaikutuksella, tiedon vaihdolla ja yhteisellä pohdinnalla, jota erilaiset foorumit tarjoavat. Näistä syistä käsittelen teoriaosuudessa luvussa 3.3 myös niin sanottua verkostotoimintaa, jollaisena tämän päivän työelämä usein näyttäytyy.

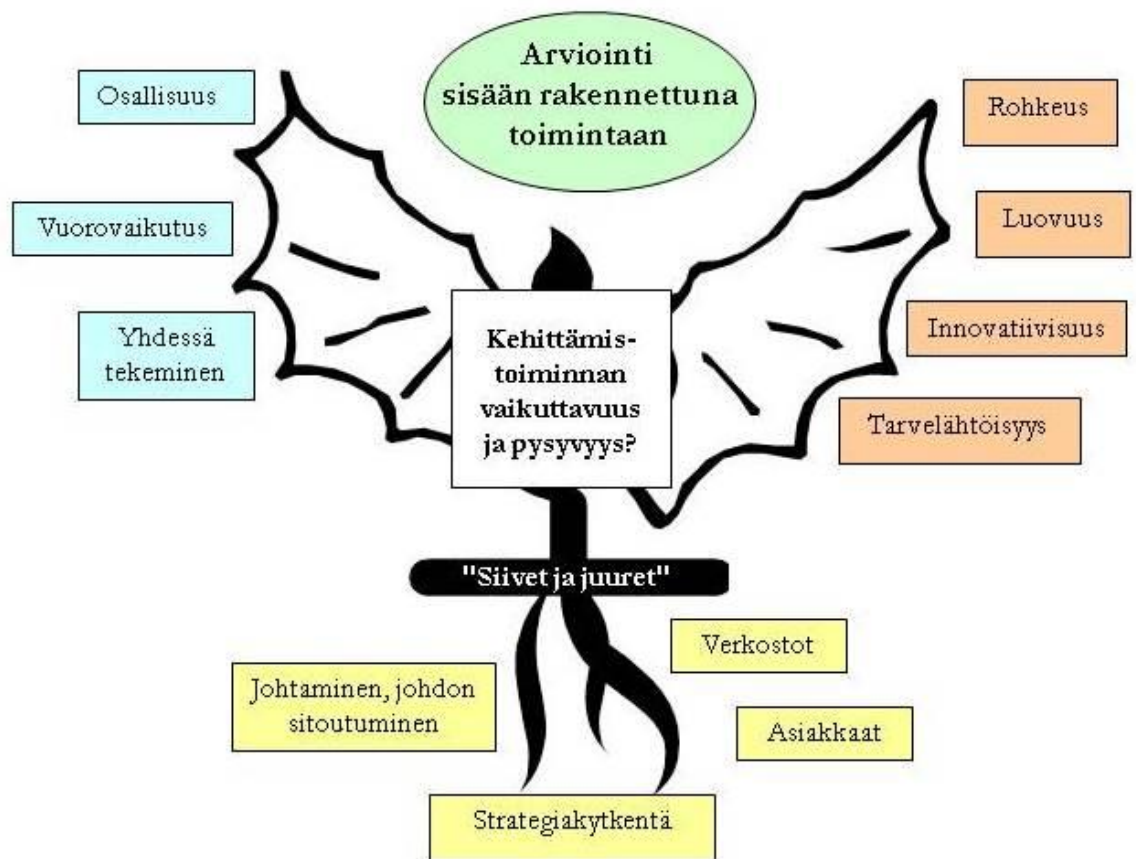
Samat lainalaisuudet osallisuudesta ja sitoutumisesta liittyvät läheisesti myös johtamiskulttuuriin, strategiseen toimintaan ja koko kehittämistyöhön ylipäänsä. Kuten edellä todettiin rakennerahastohankkeiden ja -toiminnan kytkeminen tiiviisti muihin olemassa oleviin strategioihin on vaikuttavuuden ja pysyvyyden näkökulmasta äärimmäisen tärkeää. Myös se on huomattu, että ilman johdon - erityisesti keskijohdon - kiinnostusta, strategista näkemystä ja sitoutumista on projektitoiminta vaikea kytkeä osaksi normaalia toimintaa ja löytää molempia hyödyttävä synergia. Tämänkin vaikuttaa olennaisesti tulosten hyödyntämiseen ja siten vaikuttavuuteen. Uudenlaista johtajuutta, ikään kuin ajattelun aiheeksi, esitellään luvussa 3.4. Myös arviointikulttuurin muutos tarvitsee uudenlaista johtamiskulttuuria ja näkemyksellistä johtajuutta. Tarvitaan osallistavaa, vuorovaikutteista johtajuutta. Näistä samoista lähtökohdista nousevaa strategista toimintaa ja kehittämistyötä esitellään luvuissa 3.5 ja 3.6.

Kuviossa 7 on kuvattu niin sanottu vaikuttavuuskehä, jonka keskiössä on vaikutuksia ja pysyviä tuloksia tuottava toiminta. Tähän vaikuttavia tekijöitä ovat toiminnan jatkuva kehittäminen, visionäärinen johtaminen, strategisuus, toiminnan kohde- ja sidosryhmät sekä vaadittavat kehittäjäominaisuudet. Ympärillä olevalle kehälle olen sijoittanut arvioinnin sen kokonaisvaltaisen luonteen ja hyödyntämisen vuoksi. Foorumeja tarvitaan ihmisten kohtaamiselle ja vuorovaikutukselle. Tarvitaan aikaa, tilaa ja paikkoja yhdessä tehtävälle toimintatapojen uudistamiselle, johon lopulta päästään oppimisen (ja pois-oppimisen) sekä mindset-muutoksen kautta.



Kuvio 7. Vaikuttavuuskehä

Olen pyrkinyt kuvaamaan koko teoriaosuuden olennaisia sisältöjä kuviossa 8 kytkemällä kehittämistoiminnan vaikuttavuuden ja pysyvyyden toiminnan juuriin ja siipiin. Pysyvyyden tuovat tiivis strategiakytkentä, johdon sitoutuminen, olennaisten verkostojen hyödyntäminen sekä asiakasnäkökulman tuominen yhdeksi kiinnittäväksi tekijäksi. Siivet toiminnalle tulevat osallisuudesta, vuorovaikutuksesta ja yhdessä tekemisestä. Yhtä olennaista on niin toimijoiden (kehittäjien, hanketoteuttajien, hallinnon ja rahoittajien) kuin koko toiminnankin ominaispiirteinä rohkeus (riskinotto), luovuus ja innovatiivisuus sekä selkeä tarvelähtöisyys, joka omalta osaltaan ehkäisee irrallisen kehittämistoiminnan syntymistä. Arviointi on tässä kokonaisuudessa kaikkialla ja joka vaiheessa esiintyvä automaatio. Toimintatapa ja työkalu, jonka avulla toimintaa voidaan jatkuvasti parantaa.



Kuvio 8. Kehittämistoiminnan siivet ja juuret - vaikuttavuus ja pysyvyys

4 Menetelmävalinnat ja niiden perustelut

Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (1997, 129) jakavat tutkimuksen tarkoituksen neljään ryhmään: kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava tutkimus (Hirsjärvi ym. 1997, 129). Tässä kehittämishankkeessa on piirteitä kaikista näistä. Arviointiprosessissa pyritään selvittämään, mitä on meneillään ja mitkä ovat keskeiset teemat. Samalla etsitään uusia näkökulmia ja ilmiöitä. Toisaalta taas pohditaan selityksiä ja vaikutustekijöitä tilanteelle ja mahdollisille ongelmille sekä kuvaillaan ilmiön ominaisuuksia. Yhtenä tehtävänä on myös tulevien tulosten löytäminen ja sitä kautta vaikuttavuuden pohtiminen.

Laadullinen arviointi pyrkii kvalitatiivisen tutkimuksen tavoin menemään lähelle arvioitavia ilmiöitä ja ihmisiä. Ilmiön kuvauksen kattavuuden varmistamiseksi kootaan mahdollisimman monipuolista tietoa. Vaikka perinpohjainen arviointi ja tiedonkeruu saattaa jossain kohdin tuntua tunkeilevalta, voi se olla tarpeellista kehityksen aikaansaamiseksi. Toisaalta ollaan sitä mieltä, ettei kvalitatiivinen arviointi kannusta riittävään proaktiivisuuteen, jolloin voisi olla paikallaan kohdistettu, terävä ulkoinen arviointi-interventio. (Atjonen 2007, 126-127.)

"Todellisuutta muutetaan, jotta sitä voitaisiin tutkia ja todellisuutta tutkitaan, jotta sitä voitaisiin muuttaa"
(Kemmis & Wilkinson 1998, lähde Wikipedia.)

Kehittämishanke on toteutettu toimintatutkimuksen keinoin. Toimintatutkimus soveltuu hyvin tämän kehittämishankkeen tutkimusotteeksi, koska se suuntautuu käytäntöihin, pyrkii muutokseen ja osallistaa tutkittavat prosessiin (Kuula 1999, 10). Toimintatutkimuksella ja kehittävällä arvioinnilla on paljon yhteistä. Molemmat korostavat vuorovaikutuksen merkitystä ja ovat kontekstisidonnaisia. Molemmissa voidaan käyttää hyvin erilaisia menetelmiä ja lähestymistapoja, eikä kumpikaan ole erityisen määrämuotoista. Sekä toimintatutkimus että kehittävä arviointi ovat luonteeltaan prosessimaista ja syklisesti etenevää toimintaa ja niillä molemmilla tähdätään muutoksen tai kehityksen aikaan saamiseen.

Toimintatutkimus työelämässä sallii toiminnallisen tiedon tai ymmärryksen syntyminen toiminnasta itsestään. Toimintatutkimuksellisilla muutos- ja kehittämishankkeilla voidaan tuottaa uudenlaista tietoa organisaatioiden muutoksen ja kehittymisen keinoista ja tavoista. Toimintatutkimukseen liittyy vahvasti myös ajatus siitä, että muutosvalmius ja sitoutuminen muutokseen ovat vahvempaa juuri henkilökohtaisen reflektion ja osallistumisen kautta. (Kuula 1999, 219.) Sama pätee arviointikentässä kehittäviin ja osallistaviin arviointimenetelmiin.

Kehittävällä arvioinnilla on paljon yhteistä toimintatutkimuksen ja kehittävän työntutkimuksen

kanssa. Toimintatutkimus on usein nähty samalla lailla ei-tieteellisenä. Lisäksi sitä on kritisoitu teoriattomuudesta, jota kehittävä työntutkimus osaltaan korjaa. Ero kehittävän arvioinnin ja kehittävän työntutkimuksen välillä on se, että kehittävällä arvioinnilla pyritään ilmiöiden kehittämiseen sen sijaan, että tuotettaisiin ilmiöitä muuttamalla tieteellistä tietoa kuten kehittämisselvityksessä. (Manninen & Kauppi 2008, 120.)

Toimintatutkimus kuuluu laadullisiin tutkimusmenetelmiin. Laadulliset menetelmät nähdään usein pehmeämpinä ja vähemmän tieteellisinä kuin määrälliset menetelmät, mutta toisaalta laadullista tutkimusta saatetaan pitää määrällistä laadukkaampana tutkimuksena (Eskola & Suoranta 2003, 13). Tässä työssä on käytetty laadullisia lähestymistapoja niin aineiston kuin analyysin osalta. Myös kvantitatiivisin keinoin toteutetut kyselyt tulkitaan pääosin kvalitatiivisesti.

Laadullinen tutkimus soveltuu käytettäväksi tämälätyyppisessä kehittämishankkeessa, koska se kuvaa todellista elämää kokonaisvaltaisesti ja pyrkii löytämään jotain uutta pikemmin kuin vain todentamaan olemassa olevaa. Laadulliselle tutkimukselle ominaisesti tässäkin kehittämishankkeessa suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina, annetaan tutkittavien äänen kuulua ja kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti. Lisäksi tutkimus on joustava ja suunnitelmaa muutetaan olosuhteiden mukaan. (Hirsjärvi ym. 1997, 152, 155.)

4.1 Rajaus ja kohdejoukko

Kehittämishanke käsittelee rakennerahastotoimintaa Suomessa pääosin opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalan näkökulmasta. Kehittämishankkeessa kokeiltiin kehittävää arviointia kehittämistyökaluna sekä arvioitiin sen soveltuvuutta tähän tarkoitukseen.

Kehittävän arvioinnin prosessi keskittyi opetus- ja kulttuuriministeriön valtakunnallisiin, ESR-rahoitteisiin kehittämissuohjelmiin, joita toteutetaan EU-rakennerahastojen ohjelmakaudella 2007-2013. Arviointiprosessiin osallistui tavalla tai toisella kaikki 11 kehittämissuohjelmaa. Prosessissa tarkasteltiin ohjelmien toteuttamisen kokonaistilannetta kaikkien kehittämissuohjelmien osalta, ei yksittäisten ohjelmien tuloksia. Kehittämissuohjelmien arviointi toteutettiin ohjattuna kehittävän arvioinnin prosessina, joka sisälsi myös itsearviointin ominaisuuksia.

Kohderyhminä tiedon keräämiseksi olivat rahoittajaviranomaisissa työskentelevät kehittämissuohjelmien vastuuhenkilöt, kehittämissuohjelmavastaavat ja -tiimit opetus- ja kulttuuriministeriössä sekä kehittämissuohjelmien koordinoivat ja muut projektit. Joukko muut projektit koostuu noin 200 opetus- ja kulttuuriministeriön valtakunnallisten ESR-kehittämissuohjelmien projekteista. Joukon suuren koon vuoksi niitä ei voitu osallistaa yhteistoiminnallisiin seminaaripäiviin,

vaan tehtiin valinta rajata ne ulkopuolelle. Projektien ääntä haluttiin kuitenkin kuulla ja sisällyttää arviointiprosessiin mahdollisuuksien mukaan.

Kehittämishankkeen perusjoukoksi voidaan näin ollen määritellä rakennerahastotoimijat Suomessa, joka on kuitenkin laaja ja vaikeasti rajattava joukko. Otokseksi muodostui edellä mainitut kohderyhmät. Prosessin aikana pohdimme paljon eri tahojen ja toimijatasojen mukana olemisen merkitystä ja prosessiin pyrittiin osallistamaan mahdollisimman suuri osa olennaisesta kohdejoukosta. Kuitenkin niin, että esimerkiksi yhteistoiminnalliset työseminaarit olisivat toteuttamiskelpoisia toiminnallisuuden kannalta.

4.2 Aineiston hankinta

Toimintatutkimuksessa usein yhdistellään erilaisia menetelmiä ja eri tavoin kerättyjä aineistoja (Hirsjärvi 1997, 181). Näin tässäkin kehittämishankkeessa on tehty. Olen kerännyt aineistoa verkkokyselyin, työseminaarien ryhmätöillä sekä osallistuvalla havainnoinnilla. Havainnointi voi olla työläs ja aikaavievä aineistonkeruumenetelmä tai sillä saatetaan joskus häiritä havainnoitavaa tilannetta, mutta parhaimmillaan se tuottaa välitöntä, suoraa tietoa toiminnasta luonnollisessa ympäristössään (Hirsjärvi 1997, 202). Mitä toimintatutkimuksellisempi näkökulma tutkimukseen otetaan, sitä paremmin voidaan kuitenkin perustella tutkijan aktiivinen osallistuminen ja vaikuttaminen tapahtumiin. Osallistava havainnointi perustuu toimintatutkimuksen pohjalla olevaan ajatteluun muutokseen tähtäämisestä sekä siihen yksinkertaiseen psykologiseen totuuteen, että ihmistä ei voi opettaa pakolla, vaan vuorovaikutuksessa voidaan pyrkiä molempien osapuolien ajattelun laajentamiseen. Osallistavalla havainnoinnilla on huomattu olevan vaikutusta myös siihen, että tutkimusprosessiin osallistuneet henkilöt ovat jatkaneet hyvin alkanutta toimintaa myös ilman tutkijan ja tutkimusprosessin tukea ja ohjausta. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 84-85.)

Pidin havainnointia tässä kehittämishankkeessa toimivana ja hyödyllisenä tapana, koska kuulun itse tutkimuksen kohdejoukkoon useammassa eri roolissa. Näin olleen läsnäoloani ei tarvinnut perustella, eikä se haitannut luonnollista tilannetta. Koska toteutimme kehittävän arvioinnin prosessia, ei myöskään objektiivisuudesta tarvinnut kantaa huolta. Hyväksyimme jo hanketta käynnistäessämme sen tosiasian, että arviointiprosessi tehdään omin voimin ja se lähentelee itsearviointia. Uskon objektiivisuuden tässä kehittämishankkeessa muodostuvan osallistujien kehittämisvalmiuden ja ammattitaidon kautta. Kohdejoukko pystyy arvioimaan toimintaa rehellisen kriittisesti saadakseen aikaan parannusta.

Osallistumiseen perustuvia menetelmiä käytettäessä olennaista on osallistuvien henkilöiden tiedon arvostaminen sekä uskominen siihen, että yhtä tärkeitä näkökulmia voi olla monia. Periaatteena on myös se, että keskustelemalla ryhmässä saadaan parhaiten esiin asioiden eri puolet. Tutkijan tehtävä on oppia, ei opettaa tai kehittää, ja se tulee tehdä kunnioittaen osallistujien tietämystä. Yhtä lailla keskeistä on kaikkien tutkimukseen osallistuvien oppiminen. Tutkijan tulee mahdollistaa uudenlaiseen toimintaan ja sen ylläpitämiseen mahdollistava oppiminen ja toimia prosessissa fasilitaattorina tai katalysaattorina. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 85.)

Menetelminä käytettiin kyselyjä, selvityksiä sekä työkokouksia ja -seminaareja, joiden oli tarkoitus olla mahdollisimman keskustelevia ja vuorovaikutteisia. Näiden pohjalta muodostui kehittämishankkeen aineisto, joka analysoitiin ja dokumentoitiin laadullisin menetelmin. Koko kehittämishanke perustui vahvalle vuorovaikutukselle. Arviointia ohjattiin suunnittelupalaverilla, työseminaarien keskusteluilla sekä kommentointi- ja palautteenantomahdollisuuksia tarjoamalla. Kehittämishankkeen aikana on lisäksi käyty runsaasti keskusteluja aiheen ympärillä ja hyödynnetty esiin nousseita näkökulmia muissakin kehittämisprosesseissa.

4.2.1 Kyselyt

Kehittämishanke sisälsi kaksi kyselyä. Ensimmäisen kyselyn suuntasin neljälle toiminnan eri tasolle (projektitoimijat, koordinoivat projektit, rahoittavat viranomaiset, ministeriö) opetus- ja kulttuuriministeriön valtakunnallisissa ESR-kehittämisohjelmissa. Toisen kyselyn välitin rahoittajaviranomaisten kautta kaikille ESR-ohjelman projektitoimijoille yli hallinnonalarajojen niin valtakunnallisessa kuin alueosioissa.

Suoritin kehittämishankkeen tiedonkeruun kyselyiden osalta sähköisesti opetus- ja kulttuuriministeriön käytössä olevalla Webropol -ohjelmalla. Toteutin kyselyt puolistrukturoiduilla lomakkeilla (liite 3), joissa oli sekä väittämiä 4-portaisella asteikolla että avoimia kysymyksiä. Lähetin ensimmäisen kyselyn internet-linkin saatteineen sähköpostijakeluna 22.6.2010 ja toisen kyselyn 15.11.2010. Molemmissa kyselyissä rahoittajaviranomaiset välittivät projekteille pyyntöä vastata kyselyyn. Muilta osin lähetin pyynnön suoraan henkilöille, joilta vastauksia odotettiin. Tiedonkeruumenetelmäksi muodostui näin kirjekysely sähköisessä muodossa.

Kyselyjen sähköpostisaatteessa kuvasin arviointiprosessia lyhyesti, kerroin tiedonkeruun tarkoituksen osana ARVIOINTTI10-prosessia sekä kehotin mahdollisten kysymysten noustessa ottamaan yhteyttä minuun. Toisessa kyselyssä saatekirjeeseen liittyi Eurooppaa 2020 strategia taustamateriaalina ja sillä kertaa vastaaminen myös tapahtui nimettömänä, mikä kerrottiin saatekirjeessä. Vastausaika oli ensimmäisessä kyselyssä kesäloma-ajasta johtuen pidempi, noin 1,5

kuukautta, ja päättyi 9.8.2010. Toisen kyselyn vastausaika oli kolme viikkoa päättyen 6.12.2010.

4.2.2 Yhteistoiminnalliset seminaarit

ARVIOINTTI'10-prosessissa järjestettiin syksyn 2010 aikana yhteensä viisi yhteistoiminnallista työseminaaripäivää, joita veti kehittävän arvioinnin asiantuntija. Seminaareissa käytettiin erilaisia yhteistoiminnallisia ryhmätyötapoja, jotka olen tarkemmin kuvannut prosessia ja tuloksia kuvaavassa luvussa 5. Seminaareista keräsin sekä ryhmien tuottamaa kirjallista aineistoa että omia havaintoja muistiinpanoina. Osittain aineistoksi muodostui myös oma kokemuspohjainen tieto.

4.3 Aineiston tulkinta

Prosessissa kerättyä aineistoa on tulkittu useilla eri tavoilla, useiden eri henkilöiden toimesta. Olen koonnut ja analysoinut kyselyiden tulokset käytettäväksi prosessin aikana sekä lopulta tähän raporttiin. Arviointitiimi on käsitellyt sekä kyselyiden että työseminaarien aineistoja suunnittelukokouksissaan ja tehnyt niistä tulkintoja käsiteltäväksi seuraavissa vaiheissa. Aineistosta on nostettu tulkintoja työseminareihin, joissa niitä on edelleen tulkittu osanottajajoukon toimesta. Nämä tulkinnat on jälleen koottu uudelleen tulkittavaksi joko arviointitiimiin tai seuraavaan työseminariin. Samalla olen koko prosessin ajan toiminut osallistuvana havainnoitsijana. Luvussa 5 esiintyvät tulokset kokoavat yhteen tulkintani aineistosta sekä havaintoni prosessin aikana. Aineiston käsittelytapa on ollut läpi prosessin laadullinen, lukuun ottamatta kyselyistä tehtyjä määrällisiä yhteenvetoja väittämäkysymysten osalta.

4.4 Luotettavuus

Validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden käyttöä laadullisessa tutkimuksessa usein kritisoidaan, koska niiden alkuperä on määrällisen tutkimuksen puolella (Tuomi & Sajajärvi 2004, 131). Tässä kehittämishankkeessa on käytetty laadullisia menetelmiä niin aineiston keruussa kuin sen tulkittamisessakin. Kehittävälle arvioinnille on ominaista kontekstisidonnaisuus, ennakoimattomuus ja sallivuus odottamille tuloksille ja johtopäätöksille, joten ei liene mielekäästä arvioida perinteiseen tapaan tämän kehittämishankkeen toistettavuutta tai pätevyyttä. Tutkimus on pätevä juuri siinä kontekstissa, jossa se on toteutettu, eikä sitä sellaisenaan ole tarkoituksenmukaista toistaa, koska tavoitteena on jatkuva kehittyminen. Näin ollen pohdin tässä luvussa enimmäkseen vain luotettavuutta laadullisen tutkimuksen näkökulmasta.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta ollaan montaa mieltä. Usein kuitenkin keskiöön nousevat kysymykset totuudesta ja objektiivisesta tiedosta. Toisaalta näkemykset totuudesta voivat erota vähintäänkin yhtä paljon. Erään teorian mukaan totta on vain todellisuutta vastaavat asiat, toisen mukaan totta on väite, mikä on yhtäpitävä tai johdonmukainen muiden väitteiden kanssa. Pragmaattisen totuusteorian mukaan uskomus on toimivana ja hyödyllisenä totta. Kaikkein väljin totuuskäsitys on konsensukseen perustuvassa totuusteoriassa, jossa ihmiset voivat luoda yhteisymmärryksessä ”totuuden”. Objektiivisuuden nähdään syntyvän toisaalta havaintojen luotettavuudesta ja toisaalta taas niiden puolueettomuudesta. Koska laadullisessa tutkimuksessa tutkija on usein tulkitsija, väistämättä hänen omat taustat ja käsitykset myös vaikuttavat havainnointiin. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 131-133.)

Luvun 5 prosessikuvauksessa avaan pohdintaa, jota prosessin suunnitteluvaiheessa tehtiin liittyen nimenomaan objektiivisuuteen. Toisaalta itsearviointi ylipäänsä nähdään usein vähemmän objektiivisena kuin ulkopuolinen arviointi ja toisaalta paljon pohdittiin myös oman voimin toteutettavan arviointiprosessin objektiivisuutta. Tässä kohdin päätimme kuitenkin luottaa osallistujien vahvaan ammattitaitoon ja kykyyn arvioida kehittämisohjelmatoimintaa avoimesti ja rehellisesti. Tavallaan tähän liittyy myös prosessin aikana esiin noussut kaipuu luottamuksen ja arvostuksen ilmapiiristä. Toisaalta prosessin luotettavuuteen vaikuttaa osallistujajoukon rajaaminen, mikä oli osittain pakon sanelemana tehtävä. Luotettavuutta pyrittiin kuitenkin lisäämään kyselyillä, joihin vastaaminen mahdollistettiin huomattavasti laajemmalle joukolle kuin osallistuminen tulkintafoorumeille pystyttiin mahdollistamaan.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yleensä osien summana, kokonaisuutena, jossa painottuu sen sisäinen johdonmukaisuus. Osat puolestaan ovat perustelut tutkittavalle ilmiölle, tutkijan sitoumukset aiheeseen, metodologia, aineistonkeruun tavat, aineiston antajat eli osallistajat, tutkijan ja osallistujien välinen suhde, tutkimuksen kesto, aineiston analyysi, luotettavuus ja raportointi. Luotettavuuskeskusteluissa on noussut esiin prosessin kesto niin, että tutkimukselle on annettu riittävästi aikaa sekä tutkimusprosessin julkisuus nimenomaan luotettavuutta parantavina tekijöinä. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 137-139.)

Kehittävän arvioinnin prosessille on ominaista pitkäkestoisuus. ARVIOINTT’10-prosessi aloitettiin tavallaan väärässä kohtaa, kesken ohjelmakauden. Päätimme kuitenkin kokeilla kehittävää arviointia työskentelytapana sillä ajatuksella, että prosessin kehittämiselle on nyt aikaa muutama vuosi, jonka jälkeen se voitaisiin kytkeä kiinteäksi osaksi tulevaa ohjelmakautta heti alusta alkaen. Ominaista on myös prosessin avoimuus ja yhteistoiminnallisuus, jotka liittyvät mielestäni julkisuuteen luotettavuutta parantavana tekijänä. Rakennerahastotoiminnassa on lähtökohtaisesti julkisuusvaade, joten prosessi oli helppo pitää avoimena. Mielestäni kehittä-

mishankkeen käsittely tässä raportissa on johdonmukainen ja tasapainoinen. Tutkittava ilmiö on rakennerahastotoimijoiden mielestä keskeinen ja ajankohtainen ja omat sitoumukseni aiheeseen ovat vahvat, koska työskentelen näiden asioiden parissa päivittäin.

Paljon on puhuttu myös triangulaatiosta eli monimenetelmäisyydestä validiteettikriteerinä. Tuomi & Sarajärvi (2004, 141-142) esittelevät yleisimmin tunnetun Denzinin (1978) mukaisen jaon neljään päätyyppiin. Tässä kehittämishankkeessa on käytetty triangulaatiota useallakin tavalla. Aineistoa on kerätty monipuolisesti sekä laadullisesti että määrällisesti. Tällöin triangulaatiota syntyy sekä tiedonantajajoukon monipuolisuudesta että erilaisista rinnakkain käytetyistä metodeista. Havainnointiin on osallistunut lisäksi arviointitiimin jäsenet ja myös tulkintaforumit ovat avanneet aineiston laajan tulkitsijaryhmän käyttöön. Olen pyrkinyt laajentamaan kehittämishankkeen teoreettista näkökulmaa arvioinnista kehittämistoimintaan, strategiseen toimintaan ja johtamiseen.

Luotettavuutta voidaan arvioida myös arvioitavuuden ja uskottavuuden kautta (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2011). Tämän kehittämishankkeen arvioitavuutta ja uskottavuutta lisää prosessin avoimuus sekä raportissa tarkasti kuvattu prosessin kulku ja tulokset, jolloin lukijalla on mahdollisuus seurata tarkasti päätymistäni luvun 7 johtopäätöksiin.

4.5 Miksi kehittävä arviointi?

Kehittämishankkeen taustalla on ollut tavoite edistää valtakunnallisten kehittämisohjelmien hallinnointia niin ministeriössä kuin rahoittajaviranomaisissa. Prosessin avulla pyrittiin kehittämään työskentelytapoja tiedon ja hyvien käytänteiden systemaattiseen keräämiseen ja hyödyntämiseen. Tarkoituksena oli kehittää tiedon polku projektitoiminnasta ja hankehallinnoijilta ministeriöön ja sitä kautta lisätä ESR-kehittämistoiminnan hyödyntämistä paremmin kansallisessa toiminnassa sekä vuoropuhelua kansallisen ja ESR-toiminnan välillä. Osana tiedon polkua haluttiin lisätä toimijoiden tietoisuutta toisistaan, projekteista ja kehittämisohjelmista niin, että yhteistyötä, verkostoja ja kumppanuuksia voitaisiin lisätä ja paremmin hyödyntää samantyyppisessä kehittämistoiminnassa sekä karsia mahdollista päällekkäistä hanketoimintaa.

Prosessilla pyrittiin luomaan opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalan ESR-toimintaan työmenetelmiä, jotka perustuvat avoimuudelle, osallistumiselle ja yhdessä tekemiselle. Tulevien vuosien tavoitteena on myös poikkihallinnollisesti kehittää vertaisarviointia sekä levittämistä ja juurruttamista osana tätä prosessia. Näiden tavoitteiden pohjalta ryhdyin etsimään prosessille parhaiten soveltuvaa arviointitapaa. Prosessissa tärkeäksi nähtiin osallistuminen, yhdessä tekeminen, yhteistyön lisääminen ja tiedonvaihto sekä kerätyn tiedon yhteys toiminnan kehittämi-

seen. Kehittävä arviointi tuntui vastaavan parhaiten tarpeisiimme.

Kehittävä arviointi on käyttäjälähtöinen toimintamuoto, joka on räätälöitävissä tavoitteiden, kohteen ja osallistujien tarpeiden mukaisesti. Kehittävyys hallitsee koko arviointiprosessia. Prosessin osallistujille muodostuu normaalia syvempi tiedollinen ja kokemuksellinen oman toiminnan kehittämisvalmius. (Korkeakoski & Silvennoinen 2008, 224.)

Virtanen (2007) toteaa, että mikäli yhtä ainutta mallia arvioinnille ei ole, tärkeäksi muodostuu luottamus prosessiin sekä ennakkoluuloton uskallus kokeilla erilaisia menetelmiä arvioinnin toteuttamisessa. Jotain uutta ja yllätyksellistä voi syntyä vain silloin, kun jätetään improvisoinnille tilaa. Luottaminen prosessiin, heittäytyminen prosessin pyörteisiin ja antautuminen prosessin kuljetettavaksi kokemuksen, tiedon ja reflektion perusteella vaatii rohkeutta ja parhaimmillaan tuottaa myös parhaat tulokset. Organisaation kehittämistyön yhteyksissä tämä on tuttu keskustelunaihe, mutta arviointimaailmaa se ei ole vielä saavuttanut. (Virtanen 2007, 112.)

5 ARVIOINTI'10-prosessi

Tässä luvussa kuvaan ARVIOINTI'10-prosessin kulun lähtötilanteesta toteutuksen ensimmäisen vaiheen loppuun joulukuussa 2010. Samassa yhteydessä käsittelen prosessin eri osien (kyselyt, työseminaarit) tuloksia ja havaintoja. Prosessikuvaus havaintoineen on kehittämishankkeen ja siten tämän raportin keskeisimpiä osia. Kehittämishankkeella pyrittiin osaltaan selvittämään kehittävän arvioinnin, jonka esimerkkinä toimii ARVIOINTI'10-prosessi, soveltuvuutta ja lisäarvoa rakennerahastotoiminnan arvioinnissa.

5.1 Lähtökohta ja ensimmäiset askeleet

Rakennerahastotoiminnan arviointi- ja viestintätoimenpiteistä ryhdyttiin enenevässä määrin keskustelemaan elokuussa 2009, muun muassa hallinnonalan rakennerahastoasioiden viestintäryhmässä, jonka puheenjohtajana toimin.

"Opetusministeriössä kehitetään rakennerahastotoiminnan arviointia ja ensimmäisenä kerätään "Kultahippuja", jonka alun perin oli tarkoitus keskittyä ohjelmakauteen 2000-2006. Päättäneen ohjelmakauden arviointi sellaisenaan nähtiin hieman turhaksi ja liian vanhaksi asiaksi enää tässä vaiheessa. Aiheesta käytiin runsasta, idearikasta keskustelua ja päädyttiin totutusmuotoon, jossa ei esitellä välttämättä yksittäisiä hankkeita, vaan sitä, mitä rakennerahastoilla on saatu aikaan. Millaista hyvää se on tuottanut ja jättänyt elämään. Mitä on saavutettu rahastojen käytöllä yhteistyössä? Siis etsitään tarinoita." (Opetusministeriö 2009.)

ESR-kehittämisohjelmien arviointitarve nousi esille syksyllä 2009 ohjelmakauden tullessa puoliväliin. Syyskuussa olin osallistunut Länsi-Suomen lääninhallituksen Nokialla järjestämään Arviointiseminaarin. Seminaari oli viimeinen kolmen kehittämiseminaarin sarjassa, edellinen osa kesäkuussa oli käsitellyt viestintää. Arviointiseminaarin kouluttajana toimi projekti- ja EU-ohjelmien arviointiin perehtynyt konsultti Päivi Korhonen Creadora Unlimitedistä. Samaan aikaan muun muassa luovien alojen kehittämisohjelmassa pohdittiin arvioinnin toteutustapaa, jota kautta kysymys nostettiin koskemaan kaikkia opetus- ja kulttuuriministeriön kehittämisohjelmia. Tuolloin arviointi suunniteltiin toteutettavaksi perinteisenä ulkoisena arviointina ja rahoitettavaksi rakennerahastohallinnointiin tarkoitetuilla varoilla.

Myös AKRA koordinaatioryhmä pohti joulukuun (3.12.2009) kokouksessaan kehittämisohjelmien arviointitarvetta ja laajempina kokonaisuuksina toteutetun arvioinnin synergiaetuja. Jo tällöin oli kuitenkin epävarmuutta arviointivarojen riittävydestä. Arviointiteemaan pureuduttiin lisää, kun AKRA keskusteli kehittämiskokonaisuudesta Päivi Korhosen kanssa 4.11.2009

sekä kutsui hänet rakennerahastoasioiden viestintäryhmän kokoukseen 11.12.2009 keskusteltamaan ryhmää arvioinnista sekä sparraamaan arviointitarpeen määrittelyssä, tavoitteen asettelussa ja vaikuttavuuden arvioinnissa. Asiaa pohdittiinkin monesta näkökulmasta ja jätettiin sen jälkeen hautumaan. "Kultahippu" -julkaisun ideaa ei hylätty, vaan sitä päätettiin jatkotyöstää osana arvioinnin ja viestinnän toimenpiteiden suunnittelua.

5.1.1 Sivuaskeleita

Epävarmuuden jatkuessa arvioinnin rahoituksen järjestymisestä AKRA järjesti 18.1.2010 opetus- ja kulttuuriministeriön sisäisen kehittämisohjelmavastaavien palaverin, jossa keskusteltiin kehittämisohjelmien arviointitarpeista ja -tavoista sekä viestintätoimenpiteistä. Tuolloin mietittiin vaihtoehtoisia tapoja arvioinnin toteuttamiseksi muulla tavoin kuin konsulttityönä ja päätettiin priorisoida viestintätoimenpiteitä rakennerahastojen teknisen tuen käytössä.

Tammikuun palaverissa käytiin keskustelua arviointitarpeista kehittämisohjelmissa sekä arvioinnin muodoista ja kohteista. Todettiin, että arvioinnille oli selkeä tarve. Tarvittiin nimenomaan sisällöllistä arviointia sekä valtakunnallisen kehittämisohjelmakonseptin arviointia ja tulosten määrittelyn mukaan tehtävää loppuohjelmakauden painotusten suuntaamista. Palaverissa myös todettiin, että kehittämisohjelmia sivuavaa arviointia yleisten teemojen osalta tehdään ministeriössä vuosittain, mutta se ei riitä. Niiden lisäksi tarvittiin arviointia tässä vaiheessa toteamaan, onko hallitusohjelman mukaisesti suunnatut kehittämisohjelmat saavuttaneet tuloksia, täyttäneet tavoitteensa tai ovatko ne edes menossa oikeaan suuntaan, mitä asioita kyllä arvioi myös ohjausryhmä useimpien kehittämisohjelmien osalta. Kehittämisohjelmakohtaisen arvioinnin lisäksi koettiin tarve kokonaisuuden arvioinnille tai kehittämisohjelmien vertailua toisiinsa silmällä pitäen uuteen ohjelmakauteen valmistautumista.

Palaverissa myös todettiin, ettei arviointiin ole käytettävissä ministeriön kansallisia varoja. Jos rakennerahastohallinnointiin tarkoitettuja varoja ei voida käyttää, jää keinoiksi joko 1) kunkin kehittämisohjelman rahoituksesta lohkaistu osa ja arvioitsijan valinta kilpailuttamalla, 2) koordinoivan hankkeen toimesta tehty arviointi tai 3) arviointiprojektin haku avoimen projektihaun kautta. Viimeksi mainittu todettiin hallinnollisesti raskaaksi toteutustavaksi ja koordinoivan hankkeen osalta pohdittiin, onko järkeä kuormittaa koordinoivaa projektia arvioinnilla tai onko sen käyttökelpoisuus ylipäänsä rajallinen. Ensimmäisen tärkeänä pidettiin, että kehittämisohjelmia arvioimaan saataisiin niiden toimialoja läheisesti tai syvällisesti tuntevia arvioitsijoita, jolloin arvioinnista saataisiin sisältölähtöisesti todellista lisäarvoa. Sovittiin vielä, että palaverin jälkeen AKRA-tulosalue selvitti arviointiin käytettävät mahdollisuudet ja teki ratkaisun oman teknisen tuen osalta mahdollisimman nopeasti, jonka jälkeen järjestettiin asian ratkaisemiseksi

Helmikuun kokouksessa päätettiin, että AKRA aloittaa arviointiprosessin valmistelun. Todettiin uudelleen arvioinnin päätehtävät: kehittämisohjelmien sisällöllinen arviointi, väliarviointi sekä kehittämisohjelmien ohjelmakauden loppuvuosien rahoituksen kohdentamisen ja tulevaan ohjelmakauteen valmistautumisen tukeminen. Lisäksi sovittiin, että teetetäisiin kehittämisohjelmien loppuarviointi vuonna 2014. Vielä tässä vaiheessa tarkoitus oli siis kilpailuttaa prosessille ulkopuolinen arvioitsija ja sisällyttää sekä väliarviointi että loppuarviointi samaan sopimukseen. AKRA:n oli tarkoitus vastata kilpailuttamisprosessista ja valmistella sitä helmimaaliskuun aikana. Kilpailutus oli tarkoitus toteuttaa touko-elokuussa niin, että arviointityö käynnistyisi syksyllä 2010 ja päättyisi keväällä 2011. Kokouksessa keskusteltiin arviointitehtävän rajauksesta niiltä osin kuin jotkut kehittämisohjelmat ovat toisten hallinnonalojen kanssa yhdessä toteutettavia. Pohdittiin myös kehittämisohjelmien arvioimista nipuissa etenkin niiltä osin kuin ohjelmilla on sama ohjausryhmä tai vaihtoehtoisesti yleisten teemojen tai ESR-ohjelman toimintalinjojen mukaisesti. Arvioinnin ohjausryhmänä toimisi jo olemassa oleva AKRA koordinaatioryhmä joko sellaisenaan tai laajennettuna kehittämisohjelmavastaavilla.

5.1.2 Päätös toteutustavasta

AKRA piti arviointiprosessia ja kilpailutusta koskevan suunnittelupalaverin 10.3.2010. Tarkoituksena oli pohtia tarkemmin, miten tarjouspyyntö voidaan määritellä ja yksilöidä siten, että arvioinnista saadaan haluttu tulos ja valitut arvioitsijat omaavat riittävän substanssiosaamisen sekä rakennerahastotoiminnan että kehittämisohjelmien sisältöjen ja teemojen osalta. Tuossa palaverissa päädyttiin lopulta siihen tulokseen, että arviointi toteutetaankin omin voimin. Toisaalta siitä syystä, että rakennerahastotoiminnassa hallintoviranomaisen toimesta toteutettujen kalliiden konsulttiarviointien anti oli ollut lähes poikkeuksetta köyhä, koska ne lähtivät usein liikkeelle tyhjästä hyödyntämättä aiemmin tehtyä. Ja toisaalta siksi, että 8-11 kehittämisohjelman arviointiin olisi ollut liki mahdoton löytää sellaista arvioitsijatahoa, jolla olisi ollut kaikkien kehittämisohjelmien sisällön ja toimialojen osalta vankka substanssituntemus. Sen sijaan kehittämisohjelmavastaavat ministeriössä ja rahoittajaviranomaisissa sekä kehittämisohjelmien projektit ovat huomattavasti parempia asiantuntijoita. Kun arviointiprosessi koordinoitaisiin ministeriöstä käsin, on lähtökohta jo askeleen pidemmällä ja toimialojen asiantuntemus valmiiksi mukana.

Samaan aikaan olin ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnoissani vailla aihetta opinnäytetyönä tehtävälle työelämän kehittämistehtävälle. Ehdotin esimiehelleni, että voisin ottaa arviointiprosessista koordinoitavastuun ja tehdä siitä samanaikaisesti opinnäytetyön. Päätim-

me, että teen projektisuunnitelman ja esittelemme sen kehittämisohjelmavastaaville 13.4.2010 pidettävässä kokouksessa. Tätä ennen tapasimme Opetushallituksen edustajaa, projektipäällikkö Minna Bálintia testataksemme ajatusta hänellä. Projektisuunnitelman lähetin yliopettajalle 20.3. ja työn ohjaajaksi nimettiin Helena Lankinen 22.3. Työnantajan edustajaksi lupautui esimieheni Merja Niemi. 7.4.2010 pidimme käynnistyskokouksen HAAGA-HELIAssa.

5.1.3 Suunnitteluvaihe

Pidin projektisuunnitelman joustavana ja päivitin sitä tarpeen mukaan maalis-toukokuun välisenä aikana prosessin edetessä. Ensimmäisessä projektisuunnitelmassa (25.3.2010) määrittelin arviointiprosessin tehtävän, tavoitteet, rajauksen, ympäristön, osatehtävät ja aikataulun, työmenetelmät ja teemat. Prosessia lähdettiin rakentamaan itsearviointiin käsin ja menetelmiksi kirjasin tiedon keruun tietojärjestelmästä, kyselyillä ja selvityksillä sekä mahdollisimman keskustelevat ja vuorovaikutteiset työseminaarit. Ensin kohderyhminä prosessissa pidettiin ministeriötä ja rahoittavia viranomaisia, jotka olivat tekemisissä kehittämisohjelmien kanssa. Seuraavaan suunnitelmaan (8.4.2010) tehtiin tarkennus lähinnä arviointitehtävään jakamalla se neljään osa-alueeseen:

- 1) Uudet tulokset: pilotit, mallit, menetelmät, saavutetut laadulliset tulokset hankkeissa
- 2) Puoliväliarviointi kehittämisohjelmien toteutumisesta
- 3) Keskustelu ohjelmien välillä ja suhteessa alueohjelmiin, kytkennät ja täydentävyys, myös EAKR ja Itä-Suomi
- 4) Tulevaisuustarkastelu, hallinnonalan keihäänkärjet.

Projektisuunnitelma esiteltiin laajennetulle AKRA koordinaatioryhmälle 13.4.2010. Suunnitelman ensimmäistä versiota ja suunniteltua toteutustapaa pidettiin yleisesti ottaen hyvinä. Arvioinnista uskottiin tällä tavoin saatavan irti enemmän, eikä objektiivisuudesta oltu enää huolissaan. Muutama huomio kuitenkin tehtiin ensimmäisten seminaarien ryhmäjaoista kehittämisohjelmien kiinteistä yhteneväisyyksistä johtuen, opetus- ja kulttuuriministeriön EU 2020 strategiaan tekemien kommenttien ja muutosesitysten huomioimisesta, kirjallisesti tehtävien kyselyjen kysymysten kommentointimahdollisuudesta etukäteen sekä siitä, että prosessi olisi jatkuvasti avoin ehdotuksille kysymyksiin ja näkökulmiin. Lisäksi toivottiin, että ohjelmien välisessä vuoropuhelussa kysytään alueiden toimijoilta myös siitä, miten valtakunnallisten hankkeiden hyödyt nähdään alueilla. 14.4.2010 projektisuunnitelma jaettiin kaikille kehittämisohjelmavastaaville ministeriössä ja rahoittavissa viranomaisissa.

21.4.2010 kutsuimme arviointia koskevaan palaveriin vielä opetusneuvos Tarja Riihimäen, joka toimi vielä tuolloin opetus- ja kulttuuriministeriön edustajana ESR-arvioinnin ohjausryhmässä

(ks. luku 2). Keskustelimme muun muassa potentiaalisista sparraajista tämän tyyppiselle arviointiprosessille nimenomaan siitä näkökulmasta, että hallinnonala olisi sparraajalle ennestään tuttu.

Prosessin koordinoijana ja samalla myös opinnäytetyöni kannalta etsin maalís-huhtikuussa tietoa muun muassa laadullisesta arvioinnista ja itsearvioinnista selkeyttämään sitä, mitä prosessilla tavoitellaan. Tarkensin projektisuunnitelmaa jälleen 5.5.2010, jolloin työmenetelmäksi määriteltiin kehittävän arvioinnin prosessi ja kohderyhmiksi otettiin myös kehittämisohjelmien koordinoivat ja varsinaiset projektit. Toukokuussa 2010 kilpailutin ARVIOINTI'10:ksi nimetylle prosessille sparraajan. Laadin tarjouspyynnön ja lähetin sen seitsemälle keskeiselle arviointitalolle/-asiantuntijalle. Tarjouspyyntö kohdistettiin nimenomaan kehittävän arvioinnin asiantuntijoille, jotka olivat internet-hakujen mukaan joko kirjoittaneet siitä tai käyttäneet sitä menetelmänä jossain arvioinnissaan. Tarjous saatiin kolmelta taholta, jonka jälkeen käsittelin ja pisteytin tarjoukset sekä laadin päätösmuistion hankinnasta. Arviointiprosessin asiantuntijaksi valittiin toukokuun lopussa yliopettaja Mika Saranpää HAAGA-HELIA Ammatillisesta Opettajakorkeakoulusta ja sopimus tehtiin vuoden 2010 loppuun saakka. Mika Saranpään vahvuutena oli vahva kehittävän arvioinnin asiantuntemus ja kokemus sekä opetus- ja kulttuuriministeriön ja ESR-toiminnan tuntemusta. Asiantuntijan tehtäviin kuului koko arviointiprosessin tukeminen omalla asiantuntemuksellaan, kehittävän arvioinnin valmennus ja sparraus, työseminaarien vetäminen sekä prosessissa tehtävien kyselyjen kommentointi ja ohjaus. Arviointitiimiksi muodostui tästä lähtien Mika Saranpää HAAGA-HELIA AOKK:sta sekä Merja Nieminen ja Henna Antila opetus- ja kulttuuriministeriöstä.

Touko-kesäkuun aikana kävin esittelemässä arviointisuunnitelmaa lähes kaikissa OKM:n ESR-kehittämisohjelmien ohjausryhmissä. Suunnitelma sai positiivisen vastaanoton muun muassa siksi, että se tehtiin virkatyönä mukana olevien asiantuntijoiden osaamista ja tietoa hyödyntäen. Näin uskottiin myös saatavan syvällisempi käsitys arviointiin. Lisäksi pidettiin hyvänä, että virkatyönä tehdyssä prosessissa kaikki tieto jää ministeriöön myöhempää hyödyntämistä varten.

5.2 Aktiivisen toteutusvaiheen käynnistyminen kyselyllä

Varsinainen ARVIOINTI'10-prosessin toteutusvaihe ajoittui kesä-joulukuuhun 2010. Tuona aikana toteutettiin kaksi kyselyä ja yhteensä viisi työseminaaripäivää. Arviointitiimi kokoontui elo-tammikuussa yhteensä seitsemän kertaa, yleensä aina ennen ja jälkeen työseminaarien suunnittelemaan prosessin toteutustapoja sekä työstimään sen hetkistä aineistoa. Pidimme yhteyttä ja pohdimme prosessia myös sähköpostin välityksellä. Lisäksi prosessissa käsitelty

asiat ja sieltä saadut syötteet siirtyivät luontevasti osallistujien kautta toimintaan. Suunnitelimme Merja Niemen kanssa jatkuvasti rakennerahastotoiminnan kehittämistoimenpiteitä OKM:ssä sekä haastoimme jatkuvasti mukaan muitakin toimijoita. Kartutimme tietoa muista, rinnakkaisista prosesseista ja pohdimme lähes päivittäin työssämme erilaisia kehittämisajatuksia ja -ehdotuksia edistään siivet ja juuret -ideologian tavoitteiden toteutusta.

Ensimmäiset työseminaarit oli alun perin suunniteltu pidettäväksi kesäkuun puolivälissä, mutta ajankohta siirrettiin elokuulle asiantuntijan kilpailutuksen viivästyttyä ja siksi, että seminaarien tausta-aineistoksi tarkoitettu kysely oli vielä vaiheessa. Ensimmäisen kyselyn rakensin seuraavien arviointikysymysten pohjalle:

1. Toteutuvatko kehittämisohjelmien tavoitteet tämän tyyppisellä toiminnalla ja valittujen projektien kautta?
 - Onko valituilla projekteilla saatu katettua kaikki kehittämisohjelmien tavoitteet/ painopisteet? Jos ei, mistä syystä?
 - Onko kehittämisohjelmia muutettu matkan varrella vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin? Jos ei, onko sen tarvetta arvioitu tai onko siihen olemassa halukkuutta/ valmius/ mahdollisuuksia?
 - Palveleeko OKM:n hallinnonalalla käyttöön otettu kehittämisohjelmien hallinnointimalli toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista?
2. Mitä uutta projekteissa on syntynyt?
 - Etenevätkö projektit pääsääntöisesti ap. tavoitteiden mukaisesti vai suunnataanko toimintaa projektin aikana?
 - Onko projekteissa yleisesti tavoitteena keksiä/kehittää/oppia jotain kokonaan uutta? Onko kehittämistoiminta kuinka tarvelähtöistä? Poimitaanko toimintaan ympäristön heikkoja signaaleja?
3. Mitä hyötyä valtakunnallisuus tuo? Millainen on valtakunnallisten ohjelmien merkitys alueille? Miten valtakunnalliset ESR-kehittämisohjelmat sijoittuvat kehittämistoiminnassa yleensä, alueilla, suhteessa kansalliseen toimintaan ja suhteessa muuhun rahoitukseen, esim. EAKR?
4. Millainen tulevaisuuskuva voidaan luoda kehittämisohjelmien ja tämän hetken projektitoiminnan kautta? Mistä syntyvät hallinnonalan kehittämisen uudet painopisteet ja kehittämisen rajapinnat?

Neliportainen kysely lähti liikkeelle 22.-23.6.2010. Neliportaisella tarkoitan neljää erillistä, toisistaan hieman poikkeavaa kyselyä, joissa pyrin huomioimaan vastaajaryhmien erilaiset lähtökohdat ja siten osittain painottamaan eri asioita. Kysely oli puolistrukturoitu, sähköinen kysely, jonka lähetin sähköpostitse 1) ministeriön kehittämisohjelmavastaaville ja valmistelutiimien jäsenille, 2) kehittämisohjelmien vastuuhenkilöille rahoittajaviranomaisissa (ELY:t ja OPH), 3) kehittämisohjelmien koordinoiville projekteille ja 4) kehittämisohjelmien varsinaisille projekteille rahoittajaviranomaisten kautta. Vastausaikaa annettiin 9.8.2010 saakka.

Kyselyssä oli neljä teemaa, joiden alla oli sekä monivalinta- että avoimia kysymyksiä. Määräaikaan mennessä kyselyyn vastasi 1) 9 kehittämisohjelmavastaavaa OKM:stä 8 kehittämisohjelman osalta, 2) 9 rahoittajaviranomaisen vastuuhenkilöä kuudesta eri organisaatiosta 10 kehittämisohjelman osalta, 3) 7 koordinaatioprojektin edustajaa viidestä koordinaatioprojektista, 4) 74 projektitoimijaa 71:stä eri projektista eli yhteensä 100 vastausta, joista olen koonnut seuraavien alalukujen tulokset.

Vastausprosenttia on vaikea määritellä, koska kysely meni varsinaisille projekteille rahoittajaviranomaisten kautta, eikä tarkka vastaanottajien määrä ole tiedossani. Se voidaan kuitenkin suhteuttaa siihen, että huhtikuussa 2010 opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalan valtakunnallisissa ESR-kehittämisohjelmissa oli käynnistetty 151 projektia, johon lukuun verrattuna projektitoimijoiden vastausprosentti olisi ollut 47 %. Kolmen ensimmäisen ryhmän osalta vastausprosentti oli kuitenkin lähes 100. Kehittämisohjelmavastaavia on yhteensä 12, ja olen itse yksi heistä. Rahoittajaviranomaisen vastuuhenkilöitä on yhteensä 10, viidestä ELY-keskuksesta ja OPH:sta. Koordinaatioprojekteja on yhteensä kuusi. Kattavuutta saatiin vielä loppuvaiheessa hieman parannettua, kun vastauksia pyydettiin uudelleen 10.8.2010. Kyselyyn vastaamista heikensi hieman osuminen kesäloma-aikaan (juhannus - koulujen alkaminen).

Suljin kaikki neljä kyselyä ennen elokuun puoltaväliä. Lähetin aineistot raakadatana välittömästi myös Merja Niemelle ja Mika Saranpäälle. Kokoonnuimme 10.8. ja 24.8. käsittelemään kyselyn tuloksia sekä suunnittelemaan elokuun lopun yhteistoiminnallisia seminaareja. Ensimmäisen tapaamisen aikaan kysely oli vielä avoinna, siihen mennessä vastauksia oli tullut 4/7/8/67.

Ensimmäinen kysely vastasi pääosin kolmeen ensimmäiseen arviointikysymykseen. Kaikki neljä kyselyä olivat pääteemoiltaan samat, mutta kysymysten painotukset ja näkökulmat erosivat vastaajajoukon mukaan. Tämä hankaloitti jonkin verran tulosten yhteenvetoa, mutta ei aiheuttanut suurta ongelmaa, koska kokonaisuudessaan vastaukset olivat hyvin samansuuntaisia niin vastaajaryhmien sisällä kuin niiden välilläkin. Vastaukset eivät pitäneet sisällään juuriakaan hajontaa, eivätkä suuria yllätyksiä, vaan olivat jotakuinkin odotetun suuntaiset. Tästä joh-

tuen en kuitenkaan voinut käsitellä vastauksia puhtaasti kvantitatiivisesti, vaan tein vastauksista yhteenvetoa ja tulkintaa. Tällainen käsittelytapa oli kehittävän arvioinnin prosessissa mahdollista, koska kyselytulokset olivat lähinnä syötteitä yhteistoiminnallisiin työseminaareihin, joissa tulkintaa jatkettiin.

5.2.1 ESR ja valtakunnalliset kehittämisohjelmat kehittämisen välineenä

Ensimmäisten kysymysten teema oli ESR ja valtakunnalliset kehittämisohjelmat kehittämisen välineenä, johon liittyviä väittämiä kohdistin enemmän ministeriön ja rahoittavan viranomaisen asiantuntijoille kuin projekteille (14-16 vs. 7). ESR-rahoitus ja valtakunnalliset kehittämisohjelmat nähtiin hallinnonalalle erittäin tärkeänä kehittämisvälineenä. Valtakunnallisuus nähtiin hyvänä keinona toteuttaa ESR-toimintaa, vahvimmin luonnollisesti ministeriön näkökulmasta. OKM:n kehittämisohjelmien nähtiin kytkeytyvän luontevasti laajempiin kokonaisuuksiin ja toteuttavan erittäin hyvin laajempaa tavoitetta (kuten politiikkaohjelmat, hallinnonalan strategiat jne.). Niiden nähtiin pääosin keskittyvän tärkeisiin kokonaisuuksiin tai osa-alueisiin (taulukko 2).

Taulukko 2. Väittämä: Hallinnonalan valtakunnalliset kehittämisohjelmat keskittyvät tärkeisiin/olennaisiin osa-alueisiin

n=100	Samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Eri mieltä
Ministeriö	77,8 % (7)	22,2 % (2)	0 %	0 %
Rahoittajat	66,7 % (6)	33,3 % (3)	0 %	0 %
Koord.proj.	37,5 % (3)	50 % (4)	12,5 % (1)	0 %
Projektit	50 % (37)	45,9 % (34)	4,1 % (3)	0 %

Kehittämisen varaa kuitenkin koettiin olevan toimintaympäristön muutosten huomioimisessa ja reagoimisessa heikkoihin signaaleihin. Suurimpana kehittämiskohteena nähtiin riittävien kytkentöjen, yhteistyön ja tiedonvaihdon omaaminen kehittämisohjelmien välillä. Ministeriössä oli nähtävissä lievää epävarmuutta siitä, ollaanko talon sisällä riittävän kiinnostuneita kehittämisohjelmista, onko ESR-toiminta normaalitoimintaa täydentävää ja kuinka hyvin saavutettuja tuloksia viedään systemaattisesti osaksi kansallista toimintaa. Rahoittajat puolestaan näyttivät pohtivan ohjelmien tavoitteiden ja toimenpiteiden selkeyttä. Molemmat olivat yhtä lailla epäroivällä kannalla sen suhteen, kuinka hyvin alueilla osataan hyödyntää valtakunnallisia ohjelmia tai miten hyvin valtakunnallinen osio ja alueosiot täydentävät toisiaan. Projektivastauksissa (mukaan lukien koordinoivat projektit) lähes kaikki vastaajat näkivät ESR:n tarjoavan tärkeitä lisäresursseja kehittämistyöhön. Sitä ei kuitenkaan pidetty täysin toimivana työkaluna uuden

kokeiluun, eikä välttämättä koettu, että ESR-rahoituksella olisi hyväksyttyä kokeilla ja epäonnistua. Ehkä eniten epävarmuutta näiden lisäksi aiheutti väittämä siitä, että kehittämisohjelmilla saavutettaisiin pysyviä tuloksia. Keskimäärin paremmin uskottiin yksittäisten projektien saavutettavan pysyviä tuloksia, kuten taulukot 3 ja 4 osoittavat.

Taulukko 3. Väittämä: Kehittämisohjelmilla saavutetaan pysyviä tuloksia

n=82	Samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Eri mieltä
Koord.proj.	12,5 % (1)	75 % (6)	12,5 % (1)	0 %
Projektit	23 % (17)	66,2 % (49)	8,1 % (6)	2,7 % (2)

Taulukko 4. Väittämä: Projekt(e)illa saavutetaan pysyviä tuloksia

n=83	Samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Eri mieltä
Koord.proj.	12,5 % (1)	62,5 % (5)	25 % (2)	0 %
Projektit	56,2 % (41)	41,1 % (30)	2,7 % (2)	2,7 % (2)

Kysyttäessä projektin kytkeytymisestä johonkin laajempiin tavoitteisiin, kaikki vastanneet (n=80) olivat joko kokonaan tai osittain samaa mieltä. Kytkeänpintoina ilmoitettiin muun muassa hallitusohjelma, Lissabonin strategia ja muut EU-tason ohjelmat ja linjaukset, KESU eli koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelma sekä ministeriön eri sektoreiden strategiat ja linjaukset.

Kehittämisohjelmien nähtiin olevan niin suunnattuja ja toimeenpanon sellaisessa vaiheessa, että tavoitteet saadaan pääosin toteutumaan ohjelmakauden loppuun mennessä. Ohjelmien uudelleen suuntaamisen tarvetta oli arvioitu, eikä sille nähty olevan juurikaan tarvetta. Hakukierrosten painotuksia ja valintakriteerejä pidettiin sekä ministeriön että rahoittajan osalta riittävinä ohjaamaan kehittämisohjelman toteutumista haluttuun suuntaan. Projektivastauksista yli puolet sen sijaan näkivät enemmän tarvetta projektin uudelleen suuntaamiseen toiminnan aikana. Pääosin projektit tuntuivat etenevän alkuperäisen suunnitelman mukaan.

5.2.2 Hallintomalli OKM:n kehittämisohjelmissa

Seuraava väittämärypäs käsitteli OKM:n kehittämisohjelmissa ohjelmakauden alusta saakka käytössä ollutta hallintomallia. Pääosa vastanneista oli osittain samaa mieltä hallintorakenteen selkeydestä ja toimivuudesta. Rahoittajaviranomaisen ohjausta ja hallinnon (rahoittaja, ministe-

riö, ohjausryhmä) yhteistyötä pidettiin samalla tavalla pääosin toimivana. Projektivastauksissa sen sijaan rahoittajan ohjaus aiheutti epäilyä hieman alle viidenneksellä vastaajista. Projekteilta ja koordinaatioprojekteilta tiedusteltiin myös mielipiteitä siitä, miten hyvin he kokevat saavansa projektin toimintaan ohjausta ja suuntaviivoja eri tahoilta. Selkeästi parhaimmaksi ohjausvaikutukseksi ja tueksi koettiin projektin oma ohjausryhmä, mikä on luontevaa sen ollessa lähin projektin asioita käsittelevä toimielin. Ministeriötasolta ja kehittämisohjelman ohjausryhmältä ei sen sijaan koettu saatavan suuntaviivoja toiminnalle. Koordinaatioprojektit kokivat muita projekteja paremmin saavansa tukea ministeriötasolta, kenties siitä syystä, että tekevät yleensä muita projekteja tiiviimpää yhteistyötä kehittämisohjelmavastaavien kanssa. Koordinaatioprojektien ja hallinnon välistä työjakoa ei kuitenkaan pidetty täysin selkeänä.

Lähes puolet rahoittajille suunnatun kyselyn väittämiin vastanneista oli myös sitä mieltä, että projekteilla ei ole selkeää kuvaa hallintomallista ja kolmannes oli sitä mieltä, ettei selkeää kuvaa ole myöskään ESR:n ja rakennerahastotoiminnan rakenteesta. Puutteet hallintomallin selkeydessä näkyivät osittain myös projektien vastauksissa.

5.2.3 Tulosten vaikuttavuus ja pysyvyys

Kehittämisohjelmien hankkeet nähtiin pääosin riittävän tarvelähtöisinä ja toimintaympäristön tarpeisiin perustuvina, että tulosten saavuttaminen on mahdollista. Tarpeita oli yleensä selvitetty joko ennen projektia tai sen aikana. Pääosin oltiin sitä mieltä, että projektit löytävät pysyvyyden ja vaikuttavuuden kannalta tärkeimmät kumppanit ja saavat ne mukaan jo projektin kuluessa. Noin kolmannes rahoittajien edustajista oli tosin tämän suhteen epäileväisempiä. Ministeriö- ja rahoittajavastauksissa kuitenkin lähes kaikki olivat sitä mieltä, että organisaatiot sitoutuvat toteuttamiinsa rakennerahastoprojekteihin. Tosin oltiin myös sitä mieltä, että valtakunnallisia tavoitteita toteuttavissa projekteissa on osittain haasteena sitoutuminen, koska vaikutukset ja hyöty eivät kohdistu välttämättä suoraan toteuttajan organisaatioon tai edes omalle alueelle. Mahdollisuuksia huomioida ympäristön heikkoja signaaleja ei pidetty projektitoiminnassa kovin helppona, vaikka rahoittajavastausten mukaan projektit tuntuvat pääosin toimivan aktiivisesti ja joustavasti tässä suhteessa. Rahoittajavastausten mukaan projekteilla oli pääosin selkeä käsitys kytkeytymisestä kehittämisohjelman tavoitteisiin, mutta ei välttämättä yhtä hyvä käsitys kytkeytymisestä laajempiin, taustalla vaikuttaviin teemoihin.

Koordinaatioprojektit kokivat pääosin projektien kytkeytyvän toisiin kyseisen kehittämisohjelman projekteihin, mutta huomattavasti vähemmän muihin valtakunnallisiin tai alueellisiin projekteihin tai muuhun rakennerahastotoimintaan. Projektien mielipiteet erosivat tästä. Projektit kokivat parhaiten kytkeytyvänsä muihin valtakunnallisiin tai alueellisiin projekteihin, seu-

raavaksi toisiin kehittämisohjelman projekteihin ja noin kolmannes ei nähnyt kytkentäpintoja muuhun rakennerahastotoimintaan. Projektivastaajista puolet oli sitä mieltä, että kehittämisohjelman projektit eivät toimi tiiviissä yhteistyössä keskenään. Koordinaatioprojektit, joiden tehtävä tämä verkottaminen on, olivat samaa mieltä, mutta rahoittajavastauksissa mielipide oli positiivisempi, vain yksi yhdeksästä oli osittain eri mieltä projektien tiivistä yhteistyöstä kehittämisohjelman sisällä.

Lähes kaikki projektivastaajat olivat sitä mieltä, että projekteissa saavutetaan pysyviä tuloksia ja kaikkien mielestä ne myös juurtuvat ja jäävät elämään normaalitoiminnassa vähintään osittain. Kuitenkin viidennes oli sitä mieltä, että tuloksia on vaikea levittää tai saada leviämään. Koordinaatioprojektien mielipide tuloksista oli samansuuntainen, mutta hieman maltillisempi. Heistä kolme neljästä vastaajasta piti tulosten levittämistä haasteellisena. Vain 5 % projektivastaajista ja yksi koordinaatioprojektien edustaja oli kuitenkin edes osittain eri mieltä siitä, että saavutetut tulokset leviäisivät, juurtuisivat tai voitaisiin ylipäänsä saada osaksi pysyvää, kansallista toimintaa.

Rahoittajilta kysyttiin lisäksi kuntatalouden vaikeuksien vaikutuksesta projektitoimintaan. Vastanneista lähes 80 % oli sitä mieltä, että vaikutusta on ollut. Vain reilu viidennes oli osittain eri mieltä.

5.2.4 Koordinaatioprojektin merkitys

Neljäs väittämärypäs koski koordinaatioprojektin merkitystä. Näissä vastauksissa oli laajimmin hajontaa sekä ryhmien sisällä että niiden välillä. Tähän todennäköisesti vaikuttaa se, että vain kuuteen kehittämisohjelmaan yhdestätoista on valittu koordinaatioprojekti. Lisäksi projektien tehtävät ja tavoitteet eroavat jonkin verran toisistaan.

Lähes kaikki vastanneet muissa paitsi projektiryhmässä olivat kokonaan tai osittain samaa mieltä siitä, että koordinaatioprojektilla on tärkeä rooli varsinaisten projektien tukena. Projektivastaajista noin kolmannes oli tästä osittain tai kokonaan eri mieltä. Koordinaatioprojektien ja ministeriön edustajat pitivät koordinaatioprojektin tehtäviä kohtuullisen selkeinä, rahoittajista kuitenkin puolet oli tästä osittain eri mieltä. Kolmannes rahoittajista ei pitänyt yhteistyötä kovinkaan toimivana. Koordinaatioprojektit sen sijaan pitivät yhteistyötä pääosin toimivana sekä rahoittajaviranomaisen että ministeriön kanssa. Noin neljännes sekä ministeriön että rahoittajaviranomaisen vastaajista ei nähnyt projektien hyödyntävän koordinaatioprojektien tarjoamaa tukea. 40 % projekteista ja kolmannes rahoittajista näki puutteita koordinaatioprojektin onnistumisessa verkottaa kehittämisohjelman projekteja, ministeriö ja koordinaatioprojektit itse

näivät tämän lähestulkoon onnistuneen.

Lisäksi kysyttiin koordinaatioprojektien tehtävien ja roolin mitoituksesta sekä niiden välttämättömydestä ylipäänsä. Tehtävien ja roolin laajentamisen kannalla oli puolet rahoittajista ja koordinaatioprojekteista, lähes kaikki ministeriövastaajat, mutta vain kolmannes projekteista. Tehtävien ja roolin supistamisen kannalla oli kaikki rahoittajavastaajat, kolme neljästä koordinaatioprojektista, yli puolet ministeriövastaajista sekä noin 88 % projekteista. Kuitenkin noin 80 % projektivastaajista oli myös sitä mieltä, että jokaisella kehittämisohjelmalla tulisi olla koordinaatioprojekti. Tätä mieltä oli myös kolme neljästä koordinaatioprojektista, lähes 60 % rahoittajista ja noin 45 % ministeriövastaajista.

5.2.5 Avoimet kysymykset

Kyselyssä oli kaikille projektivastaajille lisäksi viisi avointa kysymystä, joissa kartoitettiin niiden ensisijaisia tavoitteita, niiden tuomaa lisäarvoa, kolmen tärkeimmän tavoitteen toteutumista, mahdollisia uusia tuloksia, yllättäviä huomioita tai löydöksiä sekä projektin parasta käytäntöä tai tulosta. Rahoittajilta ja ministeriöläisiltä kysyttiin kehittämisohjelman tavoitteista ja toteutumisesta, tarpeista kehittämisohjelman taustalla, vaikuttavuudesta ja pysyvyydestä, valtakunnallisuuden hyödyistä ja suhteutumisesta alueohjelmiin tai kehittämistoimintaan yleensä sekä Itä-Suomen roolista erillisen ohjelmansa vuoksi.

Yhteisöllisyys tuntui myös projektimaailmassa olevan vahvasti nousussa. Selkein yhdistävä tekijä saaduissa vastauksissa tuntui olevan hyöty, joka saavutetaan yhteistyöstä, verkostoista ja kumppanuuksista projektitoiminnassa ja kehittämisohjelmakokonaisuuksissa.

Kehittämisohjelmien nähtiin kokonaisuudessaan toteutuneen hyvin. Kehittämistyö oli käynnistynyt lupaavasti, vaikkakin toisinaan hitaasti. Kehittämisohjelmien hanketoimintaa pidettiin laaja-alaisena pohjautuen valtioneuvosto- tai ministeriötasolla määriteltyyn tahtotilaan tai strategiaan. Kehittämisohjelmiin oli valittu monipuolisesti hankkeita. Lisäksi kehittämisohjelmien tavoitteiden toteutumista oli voitu edesauttaa kohdennetuilla hakukierroksilla, jos oli huomattu jonkin osa-alueen jäävän heikommaksi. Hallinnolliset ongelmat niin viranomaisissa kuin projekteissa olivat jonkin verran hidastaneet toteutusta, mutta sisällöllisesti kehittämisohjelmien nähtiin toteutuneen pääosin hyvin jo tässä vaiheessa ohjelmakautta. Projektien laadulliset tulokset olivat olleet hyviä ja projektien myötä oli pystytty tekemään avauksia myös uusille toiminta-alueille. Jonkin verran haasteita muodostui siitä, ettei kaikkia mahdollisia hakijoita tai toimialoja oltu saatu mukaan (esimerkiksi pienet luovien ja kulttuurialojen toimijat) sekä siitä, että toimijoiden valmiudet ja resurssit tämän tyyppiseen kehittämistyöhön olivat eri tasolla.

Suurimmaksi haasteeksi koettiin hyvien käytäntöjen tunnistaminen, levittäminen ja tulosten juurruttaminen sekä toiminnan jatkuvuus projektien päätyttyä.

Kehittämishelmien projekteissa on syntynyt uudenlaisia koulutuksia, uusia toimintamalleja ja menetelmiä, kumppanuuksia ja verkostoja, palveluita, erilaisia työkaluja, tutkimustuloksia, selvityksiä ja tietoa sekä paljon uutta osaamista. Parhaimmat tulokset tai "löydökset" eivät välttämättä ole olleet alkuperäisessä projektisuunnitelmassa, vaan ovat syntyneet bonuksena muun kehittämistyön päälle. Useat kehitetyt asiat ovat joko kokonaan uusia eli on luotu uudenlaisia tapoja toimia tai toimintatapoja on edelleen kehitetty. Projektien kehittämistyö on usein kokeilevaa, ennakkoluulotonta ja innovatiivista. Projekteissa ylitetään monenlaisia rakenteellisia rajoja, kuten hallinnonalat, toimialat, organisaatiot tai totut tavat toimia. Niissä yhdistellään sekä toimintatapoja että toimijatahoja, joita ei ehkä ensimmäiseksi tulisi ajatelleeksi. Toisinaan EUrakennerahastotoiminnan luonteenomaiset rajoitukset tai hallinnon kankeus aiheuttavat haasteita ja vaikeuksia sekä vähentävät mahdollisuuksia kaikkein innovatiivisimpiin kokeiluihin tai ratkaisuihin.

Rahoittajilta ja ministeriöläisiltä kysyttiin, millaisen toiminnan kautta päästään parhaimpiin tuloksiin ja syntyy vaikuttavuutta. Vastauksista koottuna muodostui seuraava lista:

Tuloksellisen ja vaikuttavan projektitoiminnan pohjana on

- huolellinen alkuvaiheen suunnittelu
- tarvelähtöisyys, fokusoidut tavoitteet
- selkeä kohderyhmä, mukana myös konkreettiset loppukäyttäjät/asiakkaat
- toimijoiden ja johdon sitoutuminen
- monipuolinen asiantuntemus
- projektien verkottaminen, yhteistyö, yhteistoiminnallisuus
- arviointityökalujen käyttö
- avoimuus > tiedotus, informaatio, tulosten jakaminen, levittäminen ja juurruttaminen
- tulosten aito hyödyntäminen.

Lisäksi yhtenä tärkeimpänä vaikuttavuuteen vaikuttavana seikkana nähtiin valtakunnallisuus. Vastausten mukaan kehittämistoiminta on tällöin laajempiin kokonaisuuksiin keskittyvää, kattavaa ja kansallisiin strategioihin perustuvaa. Projekteissa asennoidutaan alusta alkaen valtakunnalliseen yhteistyöhön ja verkostoitumiseen sekä tulosten levittämiseen. Myös asiantuntijuutta hyödynnetään laajemmin. Valtakunnallisuus tuo näkyvyyttä ja painoarvoa. Tulokset on helpommin saatettavissa valtioneuvostotasolle vaikuttamaan päätöksentekoon.

Kyselyn vastaukset osoittivat, että alueilla ei välttämättä tiedetä riittävästi valtakunnallisista kehittämisohjelmista ja niihin kuuluvista projekteista. Toisaalta ongelma on yhtäläinen myös toisinpäin. Ministeriössä ei juurikaan tunneta alueohjelmia tai niissä tapahtuvaa kehittämistoimintaa. Päällekkäisyyttä siis voi olla, mutta missä määrin se on haitallista ja hyödytöntä, on eri kysymys. Osassa kehittämisohjelmia valtakunnallisuus ja alueellisuus täydentävät toisiaan, osassa taas ei. Valtakunnalliset kehittämisohjelmat pureutuvat aiheisiin, jotka ovat ilmiöinä valtakunnallisia tai kansallisen kehittämisen kannalta keskeisiä ja joihin voidaan vaikuttaa ministeriöiden strategisella ohjauksella. Kehittämisohjelmat ovat nimenomaan substanssialoihin keskitettyjä kokonaisuuksia, joten niiden tunnettuus on yleensä parempi alueillakin saman substanssialan edustajien keskuudessa. Eräs merkittävä tietoisuutta ja tiedon levittämistä haittaavaksi tekijäksi koettiin EURA2007-tietojärjestelmä, joka ei tarjoa riittäviä hakuominaisuuksia tiedon tuotantoon.

Aitoa valtakunnallista vaikuttavuutta koettiin haittaavan osaltaan myös erillisen Itä-Suomen ohjelman, jonka hankaluus on tiedostettu koko ohjelmakauden ajan. Itä-Suomi jää erilliseksi ja irralliseksi, eikä näin ollen voida puhua täysin valtakunnallisesta toiminnasta. Itä-Suomessa on huomattavat resurssit ja siellä on pyritty aktiivisesti osallistumaan valtakunnallisten kehittämisohjelmien toimintaan muun muassa käynnistämällä saman aihepiirin "sisarhankkeita" sekä tekemällä yhteistyötä. Osittain tätä on hankaloittanut tiukat hallinnolliset tulkinnat. Itä-Suomi on kuitenkin ainakin osittain jäänyt uudenlaisen kehittämistyön ja uusien verkostojen ulkopuolelle, mitä pidettiin harmillisena.

5.3 Ensimmäiset työseminaarit

Tiimitapaamisessa 10.8. suunniteltiin ensimmäisten yhteistoiminnallisten työseminaaripäivien ohjelmarakennetta. Alustavassa suunnitelmassa aamupäivän aikana oli tarkoitus pureutua ryhmätyönä tulosten vaikuttavuuteen ja pysyvyyteen kyselytulosten perusteella. Iltapäivällä oli tarkoitus toteuttaa ryhmätyönä lähinnä avoimiin kysymyksiin perustuva "Mikä lisäarvo, paras tulos, mitä uutta, mitä iloa?" -pohdinta. Sovittiin, että osallistujat istutetaan valmiiksi ryhmäpöytiin, jolloin työskentelemään lähtö sujuu kitkattomasti. Samalla mietittiin, mitä asioita tullaan käsittelemään seuraavissa yhteistoiminnallisissa seminaareissa syys- ja joulukuussa ja mitäsiiinä välissä mahdollisesti tapahtuu. Tässä vaiheessa seminaareja tai tulkintafoorumeita ei kuitenkaan suunniteltu sen tarkemmin, vaan sovittiin, että työstän kyselytuloksia ja tapaamme 24.8., jolloin lopullinen rakenne elokuun foorumeille päätetään.

Tapaamisten välissä tutustuimme kukin tahoillamme kyselyn tuloksiin ja tein niistä lähinnä monivalintakysymysten osalta koontia. Tavatessamme 24.8. olimme kaikki yhtä mieltä siitä,

että kysely tuotti yllättävän vähän "kättä pidempää". Vastaukset olivat pääosin samansuuntaisia, eikä suurta hajontaa löytynyt. Ne eivät myöskään yllättäneet yhtään. Vastaukset olivat sitä varovaisempia, mitä alemmalle hierarkiatasolle mentiin. Näin ollen etenkin projektitoimijoiden vastaukset vaikuttivat turhan kilteiltä. Päättelimme tämän johtuvan kahdesta seikasta. Toisaalta siitä, että projektitoimijat olivat vastanneet kyselyyn omalla nimellään ja projektillaan, joten taustalla saattoi olla piilevä pelko siitä, että liika kriittisyys aiheuttaisi seurauksia esimerkiksi projektin rahoituksessa. Toisaalta taas pohdimme sitä, meneekö itse kullakin rakennerahastotoimijalla aina tietty moodi päälle, kun kysytään tässä toiminnassa ja tähän toimintaan vaikuttavista asioista. Hieman kriittisempi vaikutelma tuli ministeriön kehittämisohjelmavastaavien vastauksista, joilla ei tavallaan ollut mitään pelättävää arviointitulosten myötä.

Vaikka koko ARVIOINTI'10 -prosessi käynnistettiin nimenomaan sillä kontekstilla, että ministeriö ei ole ohjausvaltaroolissaan, vaan toimii enemmänkin mahdollistajana, resurssina yhdessä tehtävälle arvioinnille ja fasilitoi näitä kohtaamisia ja keskusteluja, vanhat roolit ja valtaasetelmat tuntuivat kuitenkin vaikuttavan taustalla. Tällaiseen prosessiarviointityyppiseen tapaan lähdettiin kuitenkin juuri siitä syystä, että haluttiin koko verkosto mukaan keskustelemaan ja tuettaisiin osallisuutta. Käytännön syistä ainoastaan kysely meni projektitasolle saakka. Tulkintafoorumeille kutsuttiin kolme muuta kohderyhmää, että saatiin osallistujamäärä pidettyä suhteellisen pienenä (alle 30). Ajattelimme, että projektitoimijoiden näkökulmaa tilaisuuksiin toivat koordinaatioprojektit. Heillä oli myös valmiit verkostot, jota kautta levittää näissä tilaisuuksissa kuultua ja yhdessä opittua. Ja koska he toimivat projekteissa, oli heillä muita osallistujia parempi käsitys käytännön projektitoiminnasta kentällä.

Tiimitapaamisessamme 24.8. kuitenkin keskustelimme siitä, miten arviointiprosessiin kuuluisi aidon kehittävän arvioinnin hengessä osallistaa kaikki mahdolliset tahot, jopa projektitoiminnan lopulliset hyödynsaajat eli primääriasiakkaat. Kyselyvastauksissakaan ei näkynyt projektien primääriasiakkailleen tuottama hyöty, mikä toki saattoi olla kysymystekninen ongelma. Keskustelimme myös arviointiprosessin luonteesta kontekstin laajentajana, osallisuutta tukevana toimintana, vertais-/itsearviointina, tietoisuuden lisääjänä, olettamisen vähentäjänä sekä kysymisen ja avoimen dialogin lisääjänä. Muita havaintoja, joita kysely yleisellä tasolla nostatti, oli toiminnan juurruttamisen ongelmat ja projekteista irti otettavan hyödyn maksimointi, puutteet projektisalkun hallinnassa ja projektitoiminnan johtamisessa sekä projektien välinen "älytön" kilpailuasetelma, johon liittyy ideoiden varastamisen pelko ja toimiminen aina vanhojen, tutturen kumppaneiden kanssa. Pohdimme myös edelleen arviointiprosessin tarkoitusta: olemmeko kehittämässä projektitoimintaa, projektien toimintaa vai toimintaa ylipäänsä?

Elokuun alun tiimitapaamisessamme kiteytimme kuitenkin aineistosta nousevat havainnot kolmeen pääkohtaan, joita päätettiin työstää eteenpäin elokuun kahdessa yhteistoiminnallisessa työseminaarissa osallistujien voimin. Havainnot, joita pohdimme, olivat:

1. Primääriasiakkaan hyöty/kokemus? Asiakkaat voivat olla yhtä hyvin projektitoimijoita rahoittajalle kuin palveluasiakkaita projektitoimijoille. Tarkastellaan toisaalta palvelutehtävän ja -osaamisen kehittämistä ja toisaalta palvelun laadun kokemista. Tavoitteena olisi laadun parantaminen ja tehostaminen. Kysymys: Miten hanketoiminnassa saataisiin paremmin esiin asiakas, laadullinen tieto numeerisen lisäksi? Laadullisen muutoksen arviointi.
2. Organisoitumisen tapojen kehittäminen, johtaminen, kilpailu... Miksi ihmiset vastaavat odotetulla tavalla, odotusten mukaan? Takana ovat vahvasti myytit, ”ESR-mytologia”. Miten rakennerahastomytologiaa voidaan purkaa koko kentällä, koko ketjussa? Myytteihin liittyviä väittämiä nousee muun muassa a) erilliset, omaa elämänsä elävät projektiorganisaatiot, b) projekti palkkaamisen välineenä, c) johdon sitoutumattomuus, strategiakytkennän puuttuminen, d) ”tarkastajan” pelko on viisauden alku. Päätettiin ensi rypeä mytologiassa ja keksiä lisää väittämiä. Sen jälkeen pöytäkunnat laitetaan pohtimaan tervehdyttäviä myytinmurtamispunkteja.
3. Levittämisen ja juurruttamisen ongelmat. Jos poistetaan perinteiset tulosten levittämisen keinot: julkaisut, seminaarit ja nettisivut, mitä voisi tehdä ja missä vaiheessa projektia?

Ensimmäiset työseminaarit järjestettiin Helsingissä 25.8. Hotelli Linnassa ja 27.8. Tapahtumatalo Bankissa. Seminaaripäivät olivat identtiset ja toteutettiin kahdessa osassa lähinnä osallistujamäärän pienentämiseksi ryhmätyöskentelyä ajatellen. Kumpaankin seminaariin osallistui noin 20 ministeriön, rahoittavien viranomaisten eli ELY-keskusten ja Opetushallituksen sekä koordinoivien projektien edustajaa. Kutsuttuja oli yhteensä hieman alle 50.

Työseminaarit käynnistyivät Merja Niemen tervetulosanoilla sekä omalla alustuksellani päivien tarkoituksesta ja ARVIOINTI10-prosessista. Toimin työseminaaripäivien ajan havainnoijana ja raportoijana. Mika Saranpää piti alustuksen kehittävästä arvioinnista. Saranpään mukaan kehittävä arviointi on osallisuutta, ei osallistamista. Se on aina yhteistoiminnallista. Kehittävä arviointi voi olla yhtä hyvin numeroiden tulkintaa, ei pelkkää laadullista ”haahuilua”, vaikkakin se on aina laadullisen tutkimuksen menetelmä. Kehittävässä arvioinnissa tutkija osallistuu, analysoi ja tulkitsee osaltaan koko prosessin ajan ja myös hänen näkemyksensä vaikuttaa. Tulkinallisuutta ei voi liikaa korostaa. (Saranpää 2010.)

”Tarkoituksena on lähteä kokeilemaan ja katsomaan, mitä syntyy. Nyt ollaan uuden äärellä. Kukaan ei ennalta tiedä, miten tätä tehdään tai mikä on lopputulos. Rakennerahastotoiminnalta odotetaan innovatiivisuutta, miksei myös arviointi voisi olla sitä, joten uskallusta peliin. Mitä

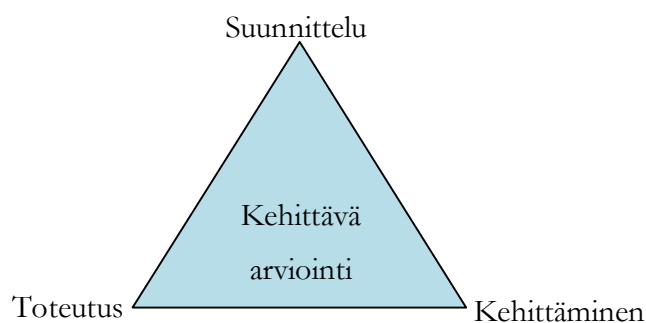
tässä sitten ollaan kehittämässä: projektitoimintaa vai projektien toimintaa, toiminnan organisoimista vai toimimista, nykyistä vai tulevaa ohjelmakautta? Samalla syntyy myös työkaluja ja toimintatapoja. Arviointiprosessi olisi tosin vahvempi, jos myös projektit ja lopulliset asiakkaat voitaisiin osallistaa prosessiin. Mutta seminaareihin valikoitunut porukka ei ole kuitenkaan sisäpiiri.” (Saranpää 2010.) Jo alustus herätti ajatuksia myös osallistujissa.

"Itsearviointi on tärkeää, koska oma oivallus ja oppiminen ovat edellytys toimintatapojen aidolle muutokselle!" (Projektipäällikkö Jari Rantamäki, Jyväskylän yliopisto, TUVAKO-koordinaatioprojekti).

Saranpää pohjusti kehittävän arvioinnin käyttöä osallistujille. Toimintatavat muuttuvat ymmärtämisen kautta. Prosessissa tarkastellaan osaamista ja kehittämisosaamista erilaisin välinein. Tähän sisältyy myös kaunis ajatus siitä, että syntyy luottamusta ja ollaan tietoisia siitä, mitä toisilla tasoilla tapahtuu ja millaista osaamista niillä on. (Saranpää 2010.)

"On huomioitava eri tasojen erilaiset lähtökohdat. Asiakkaat eivät ole tyhmiä, vaan erot johtuvat siitä, että kehittäjät ovat itse kulkeneet polkua jo niin pitkälle, että asiassa aloitteleville tulisi kuvata koko polku" (Projektipäällikkö Leena Vainio, Hämeen ammattikorkeakoulu, AKTIIVI-koordinaatioprojekti.)

Tulkitsemalla aineistoa tuotetaan jatkuvasti uutta aineistoa tulkittavaksi. Eri foorumeiden tulokset tuodaan toisten foorumeiden käsiteltäväksi ja tulkittavaksi. Näin syntyy tulkintakehiä. Kehittävän arvioinnin päämäärä on oppiminen. Se ei ole erityisen määrämuotoista tai kovin hallittua, vaan siinä tulee antaa yllätyksille mahdollisuus. (Saranpää 2010.) Seminaaripäivissä pohdittiin, millä kaaviolla tai kuvalla kehittävää arviointia voitaisiin kuvata. Todettiin, että se on spiraalimaisesti jatkuvaa, mutta toisaalta sitä voisi kuvata kolmiolla, kuten kuviossa 9, jonka keskiössä on arviointi ja sen kärjissä suunnittelu, toteutus ja kehittäminen arvioinnin osalualueina.



Kuvio 9. Kehittävän arvioinnin funktio

Edellä oleva kuva voisi olla yhtä hyvin *kehittämisyörre*, jossa avaamalla osallisuutta, dialogilla ja yhteistoiminnallisilla tulkinnoilla kehitetään asiaa eteenpäin tässä kontekstissa. Olen kuvannut kehittävän arvioinnin pyörrettä spiraalina kappaleessa 3.2.1.

5.3.1 Primääriasiakas

Ensimmäisen ryhmätyön aihe perustui kyselystä nostettuun tulkintaan: "Tulosten kohdalla primäärinen asiakas – palvelun käyttäjä ja palvelun laadun kokija - on taka-alalla. Parhaissa käytännöissä ja tuloksissa korostuvat hanketoimijoiden, projektitoimijoiden, organisaatioiden verkostot (isossa ja pienessä mitassa), yhteistyö näissä sekä näissä toteutuvat yhteisöt" (Saranpää 2010). Tästä johdettiin ryhmien pureskeltavaksi kysymykset: "Primääriset asiakkaat. Miten saadaan paremmin esiin laadullista muutosta, jota projektit tuottavat? Saadaanko sitä jo tarpeeksi esiin? Tarvitseeko sitä saada paremmin esiin? a) Palvelutehtävän ja ylipäätään palvelutehtävää toteuttavan osaamisen kehittyminen (asiakkuusosaaminen?) b) Palvelun laadun muutos ja palvelun laadun kokeminen (osallisuus?)" (Saranpää 2010).

Asiakaskäsitteen määrittely nähtiin hankalaksi. Projektitoiminnasta koettiin olevan usein vaikea löytää tai saada esille primääriasiakasta. Rakennerahastotoiminnassa systeemi seuraa projektin kohderyhmää, joka on usein eri kuin palvelun loppukäyttäjä. Vaikka projekteilla on välillisiä kohderyhmiä, ei projektin välitön asiakas ole kuitenkaan loppukäyttäjä. Asiakkuuksia nähtiin olevan muutenkin monentasoisia. Hallinnon primääriasiakas on projekti, ELY:n kohdeasiakkaana voi olla pikemminkin yhteisöt tai verkostot ja projektien asiakasryhmät voivat olla laajoja ja vaihtuvia. Sekin aiheutti pohdintaa, että kehittämisohjelmat on kuitenkin kirjoitettu loppukäyttäjille eli kansalaisille.

Todettiin, että kehittämisohjelmat ja niiden projektit toimivat aika lailla tilaaja-tuottajamallin lainalaisuuksilla. Itse kehittämisohjelma ja haku kerrallaan määritellyt painotukset ja valintakriteerit ovat antaneet tavoitteet, joita on projekteilla toteutettu. Miten sitten voitaisiin osallistaa projektien asiakkaat ja palvelujen loppukäyttäjät prosessiin jo projektien suunnitteluvaiheessa? Tärkeää olisi miettiä, onko "kenelle" mukana miettimässä, mitä palveluita hänelle tarjotaan tai kohdennetaan. Toisaalta onko toiminnan tavoitteena pikemminkin kehittää projektin välitöntä kohderyhmää niin, että välilliselle kohderyhmälle voidaan tarjota parempaa palvelua? Joka tapauksessa systemaattisella arviointitoiminnalla voitaisiin ehkä saada kentän ääni kuuluviin ja jatkuvaa syötettä tarpeista. Arviointi nähtiinkin erittäin tärkeänä pohjana toiminnan suunnittelulle ja toiminnalle ja sen tulisi ehdottomasti olla mukana alusta alkaen. Siihen kuitenkin tarvitaan osaamista, malleja ja resursseja. Esimerkiksi kehittävän arvioinnin toimintatavat ja -kulttuuri sekä sen työkalut pitäisi saattaa sisälle muuhun toimintaan, etteivät ne tunnu päälle

liimatuilta.

Ryhmissä käytiin keskustelua myös toiminnan laadukkuudesta. Todettiin, että jos asiakkuuden määrittely on hankalaa, on sitä myös laadun määrittely, koska se usein on subjektiivinen kokemus, johon vaikuttaa osaltaan ihmisten aiemmat asenteet, mielikuvat ja kokemukset. Pohdittava olisi, mitä hyötyä toiminnalla saavutetaan ja mitä laadullista lisäarvoa sillä voidaan tarjota. Rakennerahastotoiminnassa ei kuitenkaan nähty olevan käytössä varsinaisia laatumittareita, eikä edes oikeanlaisia indikaattoreita. Laadun mittaamista ja varmistamista pitäisi tapahtua joka tasolla niin, että toinen porras tukee ja mahdollistaa toisellekin laadukkaan toiminnan. Myös siitä keskusteltiin, että ajattelutapaan rakennerahastotoiminnassa tarvitaan muutosta. Kaiken taustalla tulisi olla ajatus siitä, miten toiminnasta saadaan maksimaalinen hyöty Suomelle ja rakennerahastovarat käytetään mahdollisimman hyvin hyödyksi.

5.3.2 Mytologia

Päivän toinen ryhmätyö lähti liikkeelle siitä, ettei kesällä toteutettu kysely tuottanut mitään yllättävää. Näin ollen tulkinaksi tuli: "Kyselyyn vastaamista ohjaa rakennerahastomytologia. Kun sanotaan ”rakennerahastoprojekti”, päälle iskee välittömästi omanlaisensa ajattelukoneisto. Tämä tarkoittaa sitä, että projekteista huudetaan juuri siten kuin niistä kuuluu huutaa. Projekteille myös huudetaan siten kuin niille kuuluu huutaa. Kun ihminen vastaa kyselyyn, hän tuntee odotusarvot. Odotusarvot on luonut rakennerahastomytologia. Vastatessaan ihminen siis tietää, miten tulee vastata" (Saranpää 2010). Tulkintaan lähdettiin etsimään ratkaisuja esittelemällä esimerkkejä myyttisistä rakennerahastouskomuksista, kuten *projekteissa ei saa epäonnistua*. Ryhmiä kehoitettiin keksimään lisää uskomuksia, joita rakennerahastotoiminnan ympärillä pyörii ja joiden kautta rakennerahastotoiminnan merkityksellisyys rakentuu. Onko tällaisia uskomuksia edes olemassa? Ovatko ne uskomuksia? (Saranpää 2010).

Tämän jälkeen aloitettiin mytologian purkutyö eli ryhmissä pohdittiin, miten näitä rakennerahastotoimintaan liittyviä myyttisiä uskomuksia voitaisiin lähestyä ja purkaa. Miten voitaisiin purkaa uskomusjärjestelmiä, jos ne ovat toiminnaksi asti konkretisoituvia myyttejä? Laajat kokonaisuudet, kuten valtakunnalliset ohjelmat, kehittämisohjelmat ja koordinaatioprojektit nähtiin hyvänä suuntauksena. Saman aiheen tai teeman ympärille rakennetut klusterit tai muut yhteistoimintaväylät parantaisivat kenties tiedonkulkua ja vähentäisivät päällekkäisyyttä toiminnassa. Apua voisi löytyä projektihenkilöstön kouluttamisesta ja maksatushenkilöstön lisäkoulutuksesta. Hallinnonalojen välistä yhteistyötä ja poikkihallinnollisia hankkeita lisäämällä päästäisiin pois sektorikeskeisyydestä ja sillojatteluun. Toisen työn arvostaminen lisäisi ymmärrystä eri rooleista. Tähän keksittiin käytännön ehdotuksina tutustuminen toisen työnku-

vaan joko virkamiesvaihtona tai uudenaikaisina VET/PET-jaksoina (=virkamieselämään/ projektielämään tutustuminen).

Osallistajat olivat sitä mieltä, että hanke- ja EU-kieltä tulisi tehdä selkeämmäksi ja kansantajuisemmaksi. Lyhenteistä ja rakennerahastoslangista tulisi pyrkiä eroon. Byrokratiaa ja liian raskasta hallintoa tulisi purkaa sekä luoda selkeämpi ohjeistus toiminnalle. Yhteistä ymmärrystä voitaisiin saavuttaa myös sillä, että osoitettaisiin toimijoille hyödyt, joita syntyy projektin hallintoasioiden hoitamisesta. Julkaisemalla tietoa läpäisyprosentteista projektivalinnassa vähennettäisiin käsityksiä liian löysästä rahasta. Kuitenkin olisi myös satsattava systemaattiseen projektien suunnitteluun niin, että ne kytkeytyisivät jo toteutettuihin projekteihin. Positiiviseen viestintään tulisi panostaa. Projekteihin olisi hyvä saattaa ymmärrystä siitä, että kaikkea ei tarvitse tehdä projektissa itse ja alusta, vaan kumppaneiden etsintä kannattaa. Yhtenä rohkeana käytännön ehdotuksena nousi esiin mahdollisuus tai mahdottomuus maksaa puolet projektirahoituksesta heti ja loppuosa maksatushakemusten perusteella ja tarkastaen. Lisäksi esitettiin puskurirahaston perustamista mahdollistamaan riskinottoa ja aidosti kokeilevaa toimintaa sekä niistä mahdollisesti syntyviä epäonnistumisia. Yhtenä merkittävänä tekijänä pidettiin luottamusta niin, että eri tason toimijoiden ja tahojen välillä vallitsee suora, avoin keskusteluyhteys.

Kolmantena vaiheena mytologia-tehtävässä mietittiin vielä tervehdyttäviä ajatuksia, joilla rakennerahastomytologiaa voisi kehittää. Tässä niin sanotussa maailmanparannusosiossa nousi esiin seuraavanlaisia ideoita:

1. virkamiesvaihto
2. selkeä ohjeistus, pelisäännöt
3. maalaisjärki
4. vuorovaikutus, yhteinen kieli, hyvä henki = ilo ja innostus
5. avoin rakennerahastokieli
6. kaikki osana laajempaa kokonaisuutta
7. asennemuokkaus
8. uudet työskentelytavat, yhteistyömuodot sisäänrakennettuina
9. benchmarkkaus.

5.3.3 Levittämisen ja juurruttamisen ongelmat

Elokuun työseminaaripäivien viimeisenä ryhmätyönä oli pohtia levittämisen ja juurruttamisen ongelmia. Kyselyn perusteella olimme tehneet tulkinnan, että tulosten levittäminen ja juurruttaminen on kaikkien mielestä enemmän tai vähemmän haasteellista. Ryhmät lähtivät ideoimaan uusia keinoja haasteen voittamiseksi. Ryhmille annettiin tehtävä: "Jos ei saisi tehdä yhtä ainoaa

uutta julkaisua, jos ei saisi pitää yhtä ainoaa seminaaria, jos ei saisi tehdä yksiäkään uusia net-tisivuja, mitä tekisit ja missä projektin elämänsäkaaren vaiheessa tulosten levittämiseksi ja juurruttamiseksi, levittämisen ja juurruttamisen tehostamiseksi?" (Saranpää 2010).

Ryhmissä pohdittiin, tulisiko projekteissa rahoitusta osoittaa mieluummin henkilökustannuk-siin kuin viestintään, koska koettiin, että onnistunut levittäminen edellyttää aina ihmisiä, jalkau-tumista ja tarinoita. Tavallaan siis lähetyssaarnaajana toimimista. Paljolti on kuitenkin kysymys normaalista ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, keskustelusta ja tiedonvaihdosta. Yksi ha-vainto ryhmissä oli, että levittäminen ei ole yhtä kuin viestintää ja pelkkää tiedottamista. Ol-tiinkin sitä mieltä, että jos täytyy ryhtyä puhumaan viestinnästä, on peli jo menetetty.

Toisaalta tarvitaan uudenlaista puhetta muun muassa vaikuttavuudesta ja saatavan hyödyn osoittamista kohderyhmälle. Keinoiksi levittää ja juurruttaa tuloksia ehdotettiin myös "hok-sauttamista ja ujuttamista" sekä kummitoimintaa, jolloin projekteille haettaisiin alusta alkaen tärkeimmistä sidosryhmistä kummeja ja näin voitaisiin edesauttaa tiedon ja tulosten siirtymistä jatkuvasti. Osittainhan ohjausryhmät niin projekteissa kuin kehittämisohjelmissa toimivat tä-män ajatuksen pohjalta, koska niissä on usein edustettuina laaja-alaisesti muitakin toimialoja ja organisaatioita. Tähän liittyen keskusteltiin myös lobbauksesta, vaikka itse sanalla koettiin ole-van hieman ikävä kaiku. Tässä yhteydessä sillä kuitenkin tarkoitettiin päättäjien ja keskeisten tahojen lähestymistä suoraan saavutettujen tulosten kanssa. Päätettiinkin puhua mieluummin suhdetoiminnasta kuin lobbauksesta.

Kuten edellä todettiin, tarinoilla koettiin olevan voimaa. Tuloksia ja saavutuksia tulisi kertoa eteenpäin riittävän arkipäiväisesti ja kiinnostavasti sekä niin, että kuulija ymmärtää niiden tuo-man hyödyn. Oma innostus vie usein asiaa eteenpäin, tässäkin suhteessa siis ihminen on tärke-ämpi kuin levittämisen ja juurruttamisen välineet. Samalla kuitenkin pohdittiin mahdollisuuksia käyttää sosiaalista mediaa ja muita uudenlaisia viestintäkeinoja, kuten road show't. Seminaarien sijaan voitaisiin järjestää kehittämistilaisuuksia ja puhua oppimisprosesseista. Käytiinkin kes-kustelua siitä, että ovatko seminaarit ja julkaisut opetusvälineitä, joita ilman ei voi opettaa. Joku totesi, että opettaminen ei kuitenkaan takaa oppimista, joten hoksauttaminen ja ujuttaminen voisi toimia paremmin. Olennaista olisi kokemusten vaihto, toisilta oppiminen ja osallistava havainnointi. Ratkaisevana lopulta pidettiin sitä, että projektitoiminnassa olisi elinkaariajattelu niin, että jo aloituksessa mietitään tarkkaan myös toiminnan jatkuminen ja rahoitus projektin päätyttyä.

5.3.4 Kokemukset ensimmäisistä työseminaareista

Päivien päätteeksi käytiin kierros osallistujien tunnelmista päivän työskentelyn jälkeen. Osallistujat tuntuivat olevan tyytyväisiä tarjottuun osallistumismahdollisuuteen ja keskustelemaan työskentelytapaan. He pitivät lupaavana uudenlaisen toimintakulttuurin tavoittelua, positiivisena prosessin avoimuutta ja "keskeneräisyyttä", kehittämisen positiivista virettä, yhteistyötä yli rajojen, hyvää fiilistä ja pöhinää. Hyvänä pidettiin laatuksymysten ja arvioinnin nostamista keskiöön ja sen ujuttamista kaikkeen toimintaan jo alusta alkaen. Vaikka päivät nostattivat henkeä ja motivaatiota, jäi myös mietityttämään se, miten asiat saadaan saatetuksi käytäntöön ja ideat hyötykäyttöön tai mihin näillä tuloksilla ollaan menossa. Myös oma rooli virkamiehenä pohditutti jotakuta. Kohtaamisia ja törmäytyksiä toivottiin lisää ja tulevalle ohjelmakaudelle latautui toiveikkuutta selkeämmästä hallinnosta, kokonaisvaltaisemmasta arviointitoiminnasta sekä siirtymisestä sirpaleisuudesta laajoihin kehittämiskokonaisuuksiin.

5.4 Silta syyskuun seminaariin

Ensimmäisistä työseminaareista saatiin paljon positiivista palautetta. Seuraavalla viikolla kokoonnuimme arviointitiiminä käymään läpi ja tulkitsemaan saatua aineistoa sekä pohtimaan, mitä nostoja voimme aineiston pohjalta tehdä syyskuussa järjestettäviin seuraaviin seminaaripäiviin. Toimitin ennen tapaamistamme arviointitiimille muistiinpanot elokuun seminaareista. Vastaavasti Mika Saranpää oli kirjannut ylös omia näkemyksiään ja tulkintojaan seminaaripäivien kulusta. Näiden sekä oman olemassa olevan tietomme pohjalta, joka karttui seminaareihin osallistuessa, ryhdyimme keskustelemaan jatkokysymyksistä. Suunnittelupalaverissa 2.9. päädyimme seuraaviin esiin nousseisiin teemoihin:

1. Toimintatapojen ja hallinnoinnin uudistaminen. Ratkaisujen etsiminen kolmeen aineistosta nousevaan näkökulmaan: 1) Virkamiesten yhteispeli ja virkamiehistön antama esimerkki toimijoille/kansalaisille, 2) Toiminnan tuloksellisuuden ja laadun mittaaminen, 3) Kansalaisten osallisuus ja osallistumismahdollisuudet.
2. Positiivisten tarinoiden konkretia: A) Miten parannetaan eri tasojen tietoisuutta toistensa toiminnasta?, B) Miten parannetaan kehittämisosaamista kaikilla tasoilla?, C) Miten parannetaan rahoituksen toimintamalleja?, D) Miten lisätään myönteistä rakennerahastokuvaa (ml. asenteet, kokemukset)?, E) Miten toimitaan sisällöt edellä joka tasolla?
3. Tulevaisuussignaalit - toiminnan kärjet. Mitä ovat alueilta ja hanketoiminnasta nousevat heikot, hiljaiset, sisältöihin liittyvät tulevaisuuden kehittämissignaalit?
4. Miten eri hankkeiden toimijat voivat yhdessä rakentaa ja käyttää yritys yhteistyön verkostojaan tehokkaasti ja yritysten kehittämistä tukien?

Neljästä edellä kerrotusta teemasta muodostimme seuraavan kaksipäiväisen työseminaarin ryhmätyösessiot. Työseminaaari yhdistettiin perinteisiin opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnon alan rakennerahastopäiviin, joita oli järjestetty vuosittain jo 11 kertaa. Tällä kertaa arviointi nostettiin keskeiseksi aiheeksi ja siitä johtuen uudelleen nimetyille Rakennerahastojen kehittämispäiville kutsuttiin osallistujia laajasti valtion- ja kunnallishallinnon piiristä, niin virkamiehiä kuin projektitoimijoita. Rakennerahastojen kehittämispäivät järjestettiin Helsingissä 9.-10.9.2010. Kehittämispäiville oli ilmoittautunut kaikkiaan noin 90 henkeä, mutta ryhmätyöskentelyyn osallistui molempina päivinä noin 50-60 henkilöä.

Päivien ohjelma koostui ensimmäisen aamupäivän ajankohtaisista rakennerahastoasioista ja opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnon alan keskeisimpien strategisten painotusten esittelystä sekä iltapäivällä alkaneesta arviointiprosessista, jota jatkettiin koko toinen päivä. Alustin ryhmätyösessioihin lähdön kuvaamalla kehittävän arvioinnin periaatteita ja käynnissä olevaa ARVIOINTI'10-prosessia koko osallistujajoukolle. Tämän jälkeen jakauduttiin ryhmiin. Ryhmissä valittiin yksi raportoiija, joka toimitti ryhmän tulokset minulle ja lisäksi esitteli ne seuraavana päivänä koko salille. Koostin tulokset sekä minulle toimitusta aineistosta että havainnoimalla työskentelyä ja tulosten esittelyä seminaarissa.

5.4.1 Ryhmätyösessio I: Toimintatapojen uudistaminen

Rakennerahastojen kehittämispäivillä toteutettiin neljä yhteistoiminnallista ryhmätyösessiota. Ensimmäinen sessio pureutui toimintatapojen ja hallinnon uudistamiseen, minkä olimme huomanneet puhuttavan jo elokuun työseminareissa. Siksi sille haluttiin antaa aikaa myös toisessa työseminaarissa, vaikka alun perin arviointiprosessin oli tarkoitus keskittyä enimmäkseen toiminnan sisältöihin.

Elokuulta tuttuun tapaan nostettiin kerätyistä aineistoista kolme näkökulmaa, joihin ryhmät lähtivät etsimään ratkaisuja. Näkökulmat olivat:

1. Virkamiesten yhteispeli ja virkamiehistön antama esimerkki toimijoille/kansalaisille
2. Toiminnan tuloksellisuus ja laadun mittaaminen
3. Kansalaisten osallisuus ja osallistumismahdollisuudet.

Ryhmät työskentelivät kysymysten parissa 9.9. iltapäivän ja sessioiden tulokset käytiin läpi 10.9. aamulla. Näin ollen aikaa kysymysten käsittelyyn oli ryhmän itsensä tarvitsema ja määrittelemä aika. Muiden paitsi teeman 3 ryhmien vastaukset esiteltiin jo kehittämispäivillä. Tulevaisuuden kehittämissignaalit toimivat aineistona viimeiselle eli joulukuussa järjestettävälle tulevaisuusseminaarille.

5.4.1.1 Virkamiesten yhteispeli ja esimerkki

Ryhmissä käytiin keskustelua muun muassa yhteistyöstä, toimintatavoista, asenteista, byrokra-tian raskaudesta, hallinnon esteistä ja viestinnästä. Myös rakennerahastotoiminnan EURA2007-tietojärjestelmä sai moitteita tässäkin yhteydessä. Haasteita olivat aiheuttaneet myös rakenteel-liset uudistukset, kuten aluehallinnon uudistamishanke vuoden 2010 alusta alkaen, jonka joh-dosta aluehallinto edelleen hakee muotoaan ja sovittaa yhteen toimintatapojaan.

Pääosin aluetasolla oltiin yhteistyöhön kuitenkin tyytyväisiä, vaikka valtakunnallisen ja alueelli-sen rakennerahastotoiminnan välillä on parantamisen varaa. Monien alueiden prosessien kuten maakunnan yhteistyöasiakirjan ja maakunnan yhteistyöryhmien nähtiin kokoavan toimintaa yhteen. Enemmän kuitenkin kaivattiin avointa vuoropuhelua ja kohtaamisen paikkoja koko rakennerahastokentässä. Ryhmissä toivottiin virkamiesverkostoja ja säännöllisiä yhteispalave-reita. Yhtä lailla korostettiin virastojen sisäistä keskustelua kuin rahoittajien välisiä pelisääntöjä ja mahdollisia yhteistyösopimuksia projektien ohjauksessa. Tärkeäksi nähtiin rahoittajan ja maksatuksen yhteistyö ja yhteisymmärrys. Osallistujat kokivat, että tehtävien eriyttäminen on viety liian pitkälle.

Yleisesti tunnuttiin ajattelevan, että hallinnonalojen väliset siilot vaikuttavat vahvimmin minis-teriötasolla. Todettiin, että virkamiesten yhteispeliä tarvitaan ennen kaikkea isoissa, strategisissa kysymyksissä, jotka ovat vaikuttavuuden kannalta olennaisia. Esiin nousi myös pohdinta, olisi-ko toimijoiden karsiminen ratkaisu yhteistyön kehittämiseen. Toimintaan kaivattiin lisää esi-merkiksi suuraluekoordinaatiota ja -yhteistyötä, yhteisiä käytäntöjä ja paljon keskustelua.

Ryhmissä koettiin, että rahoittajien osaamisen tulisi olla laaja-alaista ja verkostojen monipuoli-sia. Osana hyvää ammattitaitoa tulisi olla myös hyvien yhteistyötaitojen. Ryhmät kuitenkin muistivat myös historian painolastin eli vaikeuden muuttaa totuttuja toimintatapoja. Todettiin, että toiminnassa tarvitaan aktiivisuutta ja aloitteellisuutta hakea toimivinta käytäntöä, omaksua uusia ja samalla valmiutta luopua vanhoista toimintatavoistaan, halua tarjota ja ottaa vastaan tukea sekä luottamusta omiin kollegoihin ja muihin toimijoihin.

Taustalla vaikuttavien jokaisen omien motiivien ja asenteiden vaikutuksen koettiin olevan yllät-tävänkin vahvan. Nähtiin, että samalla virkamiehet omalla asenteellaan antavat esimerkin muil-le ja saattavat huomaamattaan vaikuttaa rakennerahastotoiminnan imagoon. Todettiin, että asiakkaaseen päin tavoitteiden ja päämäärien olisi oltava yhtenäisiä, niin kuin toimintatapojen-kin. Samoin pohdittiin virkamiehistön ja projektitoimijoiden yhteistyön luonnetta, johon toi-vottiin rooleista luopumista eli pääsemistä arvovalta-asetelmasta kumppanuuteen. Rakennera-

hastotoimintaan toivottiinkin huomattavasti enemmän luottamusta, niin sanottua perinteistä skandinaavista luottamukseen perustuvaa virkamieskulttuuria. Rakennerahastotoiminnassa tuntui olevan vallalla päinvastainen, väärinkäytösepäilyihin ja epäluottamukseen perustuva toimintakulttuuri.

Väistämättä osallistujat näkivät tämän myös viestinnällisenä ongelmana. Rakennerahastopuheessa pitäisi pyrkiä pois slangista selkokielisempään ja ymmärrettävään, helposti lähestyttävään ilmaisuun. Ryhmistä ehdotettiin, että esille tulisi nostaa ajankohtaisia, keskeisiä teemoja, jotka kuvaisivat kokonaisuuksia lyhyin koostein ja tietoisuvin. Tässä tarinallisuus nousisi hyväksi apukeinoksi.

5.4.1.2 Tuloksellisuus ja laatu

Kysymys toiminnan tuloksellisuudesta ja laadun mittaamisesta aiheutti paljon pohdintaa jälleen määritelmistä. Olisiko syytä kuitenkin puhua vaikuttavuudesta? Mitä on toiminnan laatu, projektitoiminnan laatu tai kehitetyn mallin laatu? Miten niitä voidaan mitata? Ja voiko laatu olla hyvää ilman tuloksia tai päinvastoin? Onko tavoitteen saavuttaminen tärkeämpää kuin hyvä prosessi? Onko projekti epäonnistunut, jos odotettu tavoite on osoitettu mahdottomaksi?

Todettiin, että nykyjärjestelmä rakennerahastotoiminnassa kerää lukuja, mutta ei varsinaisesti mittaa laatua. Joten ongelma oli osittain indikaattoreissa. Huomion koettiin keskittyneen helposti mitattavien ilmiöiden arviointiin ja niistä tehtyihin johtopäätöksiin. Seurantaan ja arviointiin tulisivatkin kehittää laadullisia mittareita ja malleja. Tuloksellisuus kun on muutakin kuin numerotiedot, mutta kenellä olisi aikaa tai resursseja koota laadullista tietoa? Nähtiin, että myös itse raportoinnin laatua tulisi parantaa, esimerkiksi osoittamalla raportoinnin merkitys ja hyöty. Toisaalta projektien vaikuttavuus realisoituu usein tavoilla, joita ei voi projektihakemuksesta tai loppuraportista saada ulos.

Laadun mittaamiseen ehdotettiin narratiivista otetta eli tarinallisuutta. Voitaisiin puhua juonellisista tarinoista tai kertomuksista, joiden avulla olisi helpompaa pohtia projektien tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta. Samalla tuloksista ja saavutuksista viestiminen olisi tarinoiden avulla kiinnostavampaa. Tällaisesta lähestymistavasta puhuttiin jo vuonna 2009 opetus- ja kulttuuriministeriössä rakennerahastojen viestintäryhmässä, jossa oli edustettuina silloiset rahoittajat lääninhallitusten sivistysosastot ja Opetushallitus. Tuolloin suunniteltiin, että parhaita projektituloksia ja toiminnan hyötyjä ryhdyttäisiin keräämään niin sanottuina kultahippuina. Ajatus olisi edelleen toteuttamisen arvoinen.

Ryhmissä todettiin, että kehittämisohjelmaperusteinen työ on järkevää, koska tuloksellisuutta on siinä ehkä paremmin saavutettavissa. Samoin päädyttiin siihen, että projektilla on paremmat mahdollisuudet saavuttaa tuloksia, jos sillä on niin sanottu arjen tarve ja sen tuottama tulos sisältyy organisaation ja alueiden strategioihin tai ratkaisee ajankohtaisen ongelman.

Laadukas projektitoiminta edellyttäisi joka tapauksessa osaamista eli koulutusta, riittävää resursointia ja kunnollisia työkaluja. Arviointi on luonnollisesti merkittävä tekijä laadukkaan toiminnan mittaamisessa. Lisäksi tehoa kaivattiin laadukkaan toiminnan esiin saamiseksi eli levittämiseen, tiedon tuottamiseen ja saatavuuteen sekä viestintään.

5.4.1.3 Osallistumismahdollisuudet

Myös keskustelu kansalaisten osallistumismahdollisuuksista ja osallisuudesta alkoi projektien tulosten levittämisestä. Ryhmissä todettiin, että tulosten kansantajuistaminen, popularisointi, on Suomessa lapsenkengissä. Projektien tulokset pitäisi tuoda lähemmäs kansalaisia ja lisäksi yksinkertaistettava ne helposti ymmärrettävälle tasolle. Viestinnästä toivottiinkin pelkkää pakotiedottamista syvällisempää toimintaa ja myös siihen toivottiin projektitoimijoille lisää koulutusta. Olennaista olisi kuitenkin rakennerahastotoiminnan konkretia alueilla, lähellä ihmistä, tavallisten asioiden äärellä. Tällöin myös käytettävän kielen olisi oltava tavallista, eikä rahoituslähteitä tarvitsisi korostaa.

Rakennerahastotoiminnan nähtiin kohdistuvan pääosin välittömästi määritellyille kohderyhmille, jotka eivät välttämättä ole palvelun loppukäyttäjiä tai kansalaisia. Projektitoiminnan tulisi perustua aitoon tietoon ja tarpeeseen kentältä. Näin projekti toimisi ikään kuin kanavana kansalaiselta päätöksentekijöille. Myös koordinaatioprojektien roolin kasvattamista tiedonvälittäjinä ehdotettiin. Projektitoimijoiden sekä virkamiesten ja päätöksentekijöiden yhteistyötä, verkostoitumista ja vuoropuhelua pidettiin joka tapauksessa tärkeänä. Kuitenkin varsinainen kansalaisen osallistuminen hallintoon nähtiin mahdottomana tai ainakin ongelmallisena.

Kansalaisille tulisi tarjota enemmän tietoa projekteista ja sitä kautta myös osallistumismahdollisuuksia, joiden nähtiin olevan käytännössä kommentointia ja arviointiin osallistumista. Todettiin, että palautteiden kerääminen antaa tunteen osallisuudesta vasta, kun se heijastuu myös takaisin eli on kaksisuuntaista. Sosiaalinen media tarjoaa hyviä keinoja monensuuntaiseen, matkan kynnyksen kommentointiin.

Ryhmässä todettiin, että kaikkihan me olemme kansalaisia. Projekteissa ja kehittämishankkeissa kansalainen voi näyttäytyä yhtä hyvin kohderyhmänä (välittömänä tai välillisenä) kuin toimijana. Toiminnan kohteena hän voi osallistua arviointiin ja antaa palautetta, mutta tietääkö hän silloin osallistuvansa kehittämistyöhön tai kokeeko osallisuutta tai vaikuttamismahdollisuuden? Ideaalitulanteena pidettiin sitä, että projektin idea on lähtöisin ruohonjuuritasolta ja kohderyhmän kokemuksista ja toivomuksista hyödynnetään jo projektin suunnitteluvaiheessa. Usein ajatellaan, että toiminnan ja tiedotuksen avoimuus tukee osallistumista, mutta näin ei välttämättä ole. Joka tapauksessa oltiin sitä mieltä, että asiakasnäkökulma on relevantti ja loppukäyttäjät tulisi saada projektitoiminnassa paremmin esiin.

5.4.2 Ryhmätyösessio II: Parannuskeinoja

Toisen päivän ensimmäisessä ryhmätyösessiossa lähdettiin pohtimaan parannuskeinoja asioihin, jotka nousivat keskeisimmin esiin kesän kyselytuloksista ja elokuun työseminaarien pohdinnoista. Sessio toteutettiin niin sanotulla wikicafé-menetelmällä eli osallistujat jaettiin viiteen ryhmään ja ryhmät siirtyivät seuraavaan pisteeseen noin 10 minuutin keskustelun ja pohtimisen jälkeen. Osallistuin itse keskusteluihin yhden ryhmän mukana ja toimin lisäksi kokonaistulosten ylöskirjaajana ja raporttoijana.

Jokainen pääsi siis pohtimaan kaikkia viittä kysymystä. Tämän ”positiivisten tarinoiden konkretian” kysymykset ja tulokset olivat:

- A. Miten parannetaan eri tasojen tietoisuutta toistensa toiminnasta? (esimerkiksi PET/VET-jaksot, virkamiesvaihto)

Kontaktit eri osapuolten kesken, kuten rahoittajan ja maksatuksen ohjaus- ja varmennuskäynnit projekteissa, nähtiin tärkeinä. Keskeistä olisi arkinen vuoropuhelu eri osapuolten kesken ja matala kynnys yhteydenottoon. Rakenteita tulisi rikkoa, ministeriöönkin tulisi olla helppo ottaa yhteyttä. Tulisi myös ottaa käyttöön toimijoiden ”ennakoivat törmäyttämiset”. Todettiin, että myös hyvien käytäntöjen levitys lisää tietoisuutta. Yhdessä kehittämisen nähtiin siirtyvän käytäntöön paremmin. Osapuolet voisivat toimia toistensa sparraajana ja katalyyttinä. Olemassa olevia verkostoja tulisi hyödyntää, samoin kuin konkariensa osaamista. Tulisikin huolehtia hiljaisen tiedon siirtämisestä. Lisäksi koettiin, että tarvitaan lisää innostusta, uskallusta ja jaksamista. Vuorovaikutuksenkin täytyisi olla resursoitua.

Luonnolliset urapolut projektitehtävistä hallintoon nähtiin hyvänä tapana, koska ne antavat näköalaa ja laajaa osaamista. Pohdittiin, voisiko kokeilla vaihto-ohjelmaa projektitoimijoiden ja

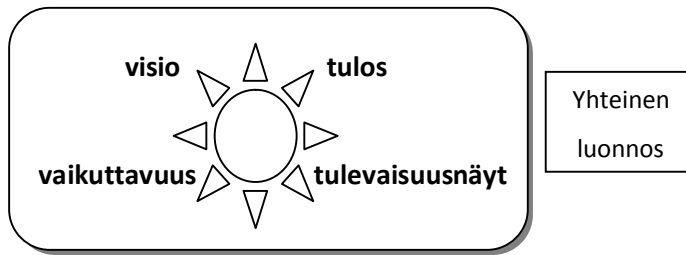
virkamiesten kesken? Tutustuminen toisen tehtäviin, esimerkiksi ELY-TET, vaatisi ylemmän portaan tahtoa, kannustusta sekä asenteiden ja käsitysten muuttamista. Virkamiesvaihto olisi mahdollistettava, vaikka kynnys lähteä olisi omien töiden hoitumisen takia suuri. Taustalla olisi oltava oma kiinnostus ja motivaatio sekä valmius lähteä oman mukavuusalueen ulkopuolelle ja uutta oppimaan. Vertaiskokemusten ja -tiedon puuttuessa ei uskalleta välttämättä lähteä. Eri-laisia taustoja tulisi kuitenkin hyödyntää sekä toimintatapoja vertailla ja yhdenmukaistaa. Yh-dessä avoimesti puhuen, järkevillä rakenteilla ja ennakkoluulottomilla asenteilla voitaisiin syn-nyttää positiivisen kehumisen kierrel!

B. Miten parannetaan kehittämisosaamista kaikilla tasoilla?

Koulutuksen, verkottumisen ja vertaisoppimisen keinoin voitaisiin parantaa kehittämisosaa-mista. Osaamisen syntymistä ja jakamista olisi mahdollista edesauttaa verkko- ja lähityöskente-lyä lisäämällä, osallistavilla toimintatavoilla sekä keräämällä ja jakamalla hyviä käytäntöjä. Ko-konaisuuksien hallintataitojen lisääminen nähtiin tärkeäksi. Kehittämällä kehittämistyökaluja sekä itse- ja vertaisarvioinnin työkaluja voitaisiin myös parantaa osaamista. Toiminnassa tulisi huomioida rakennerahastotoiminnan lainalaisuudet ja keskittyä muuhun kuin vakiintuneeseen toimintaan. Tuloksiin voitaisiin päästä myös edistämällä asennekasvatusta ja mindsetin muu-tosta. Yksisuuntaisesta viestinnästä olisi päästävä vuorovaikutteiseen kehittämiseen. Lisäksi tarvittaisiin kykyä luopua vanhoista toimintatavoista.

Kannattavia keinoja voisivat olla benchmarkkaus, laajat foorumit ja avoin keskustelu. Myös kansallista, alueellista ja globaalia ennakointityötä tulisi hyödyntää. Lisäksi tulisi muistaa, että strategia on kaiken toiminnan lähtökohtana ja toiminnan on oltava tarvelähtöistä. Rahoitusin-strumenttien ei tulisi olla määräävänä tekijänä, vaan sisältöjen pitäisi olla tärkeämpiä.

"Lähtökohta on, että kehittämisosaamisen työvälineet ovat olemassa ja ne osataan"
(projektihallinto, rahoitus, ohjelmat)



Ensin pohditaan, mistä unelmoidaan yhdessä? (ei vain paloista palapeli)



- vuoropuhelu (sos.mediat, lähityöskentelymallien muuttaminen)
- benchmarkkaus (alue, kansallinen, globaali)
- rohkeat kokeilut
- sitoutuminen
- aikaa, vapautta, luovuutta kehittämiseen!

Kuvio 10. Yhden ryhmän pohdintaa Rakennerahastojen kehittämispäivillä 9.-10.9.2011

C. Miten parannetaan rahoituksen toimintamalleja? (esimerkiksi puskurirahasto, puolet heti maksuun)

Rahoituksen toimintamallien uudistamiseen koettiin olevan jo olemassa tahtotila toimijoiden keskuudessa ja muutosvalmiutta nähtävissä. Malleja uudistamiseen voisi benchmarkata esimerkiksi Raha-automaattiyhdistykseltä tai muiden maiden rakennerahastotoiminnasta. Moninkertainen ohjeistaminen ja ohjeiden tulkinnanvaraisuus nähtiin erityisen ongelmalliseksi. Hyvät tulkinnot pitäisi olla näkyvissä ja kaikkien käytössä, jolloin syntyisi myös yhdenmukaistamista. Täytyisi korostaa hyvän hallinnon merkitystä ja selvittää, mitkä ovat realistiset mahdollisuudet ja ne rajat, joiden puitteissa uudistuksia voitaisiin kansalliseen hallintoon tehdä. Olisi selvitettävä, minkä verran ja millä aikataululla uudistuksia voi tehdä ja tehtävä ne hyvässä eri tasojen yhteistyössä. Isot projektit voisivat toimia pilotteina tai esiselvityksinä uusille toimintamalleille.

Tärkeää olisi saada rahat joustavasti ja nopeammin projekteille, tihentää maksatuksia ja nopeuttaa käsittelyaikoja huomattavasti. Tällöin saataisiin myös uusia, pieniä toimijoita mukaan rakennerahastotoimintaan ja sitä kautta uusia ideoita. Myös riskien arviointia kannattaisi tehdä. Rohkeimmat käytännön ideat puhuivat jo elokuun seminaareissa riskejä kompensoivan puskurirahaston puolesta sekä siitä, että projektitoiminnassa olisi käytössä ennakot. Joka tapauksessa tarvittaisiin jäsenneltyä palautetta kehittämisen tarpeista, asiakaslähtöisen näkökulman lisäämistä, vaikuttavuuden kannalta järkeviä toimintatapoja ja riittävää tehokkuutta, ennakoivaa otetta, huolellista valmistelua sekä riittävää vuoropuhelua niin rahoittajan ja maksajan välille kuin suhteessa tuensaajiinkin.

D. Miten lisätään myönteistä rakennerahastokuvaa? (mukaan lukien asenteet, kokemukset)

Myönteistä rakennerahastokuvaa voitaisiin osallistuneiden mielestä lisätä muuttamalla omaa asennetta ja lisäämällä myönteistä keskustelua eli sekä puheen että käyttäytymisen heijastusvaikutukset tulisi huomioida. Tarvittaisiin kohderyhmäkohtaista viestintää, erilaista viestintää projektitoimijoille ja suurelle yleisölle. Tulisi pyrkiä rakentamaan rakennerahastobrändiä. Viestinnän tulisi olla yksilölähtöistä ”human interest” -viestintää, jossa näkyvissä on yksilöt, tulokset, kokemukset ja vaikutukset. Sosiaalisen median mahdollisuudet kannattaisi huomioida. Viestinnän tulisi olla kansantajuista, kaikki jargon tulisi hävittää. Kiinnostavampaa olisi vastata kysymykseen, mitä rahalla tehdään kuin mitä rahaa on käytetty kenenkin toimesta. Samalla tulisi päästä eroon reviirijattelusta, joka keskittyy siihen kuka tai mikä hallinnonala rahoittaa toimintaa. Nimikkeistä tulisi purkaa valtaa, mikseivät rahoittajatkin voisi olla kehittäjiä?

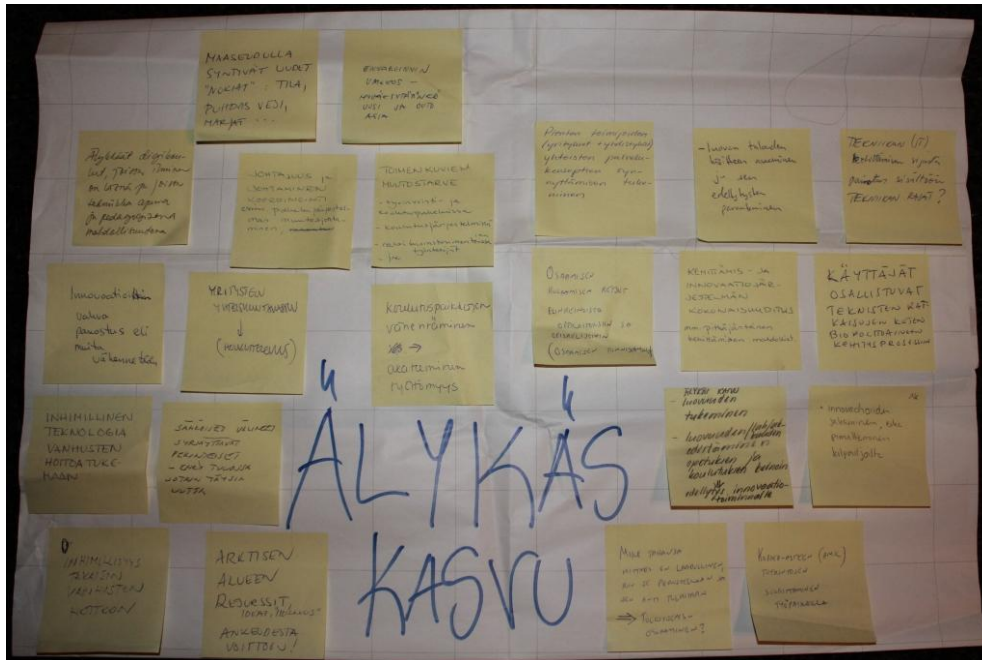
E. Miten toimitaan sisällöt edellä joka tasolla?

Lisäämällä strategista keskustelua joka tasolla ja ylläpitämällä top-down, bottom-up - keskustelua voitaisiin edesauttaa sisältöjen korostumista. Puhuttaessa rakennerahastoasioista otettaisiin ensin esille kehittäminen, vaikuttavuus ja toiminnan sisältö, ei byrokratia. Kaikkien tulisi harjoitella niin sanottu hissipuhe eli 2-3 minuutin tai parhaimmillaan vain 100 sekunnin kiteytys asiasta. Asiat tulisi konkretisoida kuulijan mukaan. Viestinnässä tulisi käyttää kiinnostavia tapausesimerkkejä (Saimaa strategia - Maisematie projekti). Tulisi siirtyä teematyypiseen ohjelmarakenteeseen, joka painottaisi sisältöjä hallinnon ohi. Vaikuttavuus ja toiminta itsessään nähtiin hallintoa huomattavasti tärkeämpinä. Rahoittajat voisivat erikoistua teemoihin, jolloin niillä ehkä olisi suurempi intressi projekteissa kehitettävään toimintaan, valtakunnallisen ja paikallisen toiminnan yhteensovittamiseen sekä toimintaan strategia- ja ohjelmapohjaisesti. Ohjelma-asiakirjat tulisi jalkauttaa keskusteluihin ja vuoropuheluun. Projektivalinnat tehtäisiin sisältöohjautuvasti ja ohjausryhmätyöskentelyä pitäisi entisestään kehittää. Strategisista linjauksista tulisi käydä keskustelua paikalliset erityispiirteet huomioiden. Lisäksi pitäisi tehdä rakennerahastotoiminnan jälkiarviointia ja vaikuttavuustarkastelua, joista luotaisiin tarinoita muuttaman vuoden kuluttua.

5.4.3 Ryhmätyösessio III: Tulevaisuussignaalit

Kolmantena työsessiona etsittiin kentältä esiin nousevia hiljaisia signaaleja. Niitä tulevaisuuden kehittämiskohteita, joilla tuntuu olevan nostetta rakennerahastotoiminnan piirissä tai muuten alueilla. Työsessio toteutettiin yksilö- tai parityöskentelynä. Seinälle oli laitettu kolme suurta

arkkia, jotka olin otsikoinut Eurooppa 2020 strategian mukaisesti Älykäs kasvu, Kestävä kasvu ja Osallistava kasvu. Jaoin osallistujille Post-it-lappuja, joihin ohjeistettiin kirjoittamaan yksi signaali kuhunkin ja viemään se sitten sen otsakkeen alle, johon se omasta mielestä parhaiten kuuluu. Signaalisessiota ei sen kummemmin purettu. Tuloksiin saattoi jokainen käydä tutustumassa ja arkki (kuvat 1-3) edessä muodostui vapaata keskustelua ja yhteistä pohdintaa. Aineisto kerättiin ja käytettiin taustamateriaalina joulukuun tulevaisuustyöpajassa.

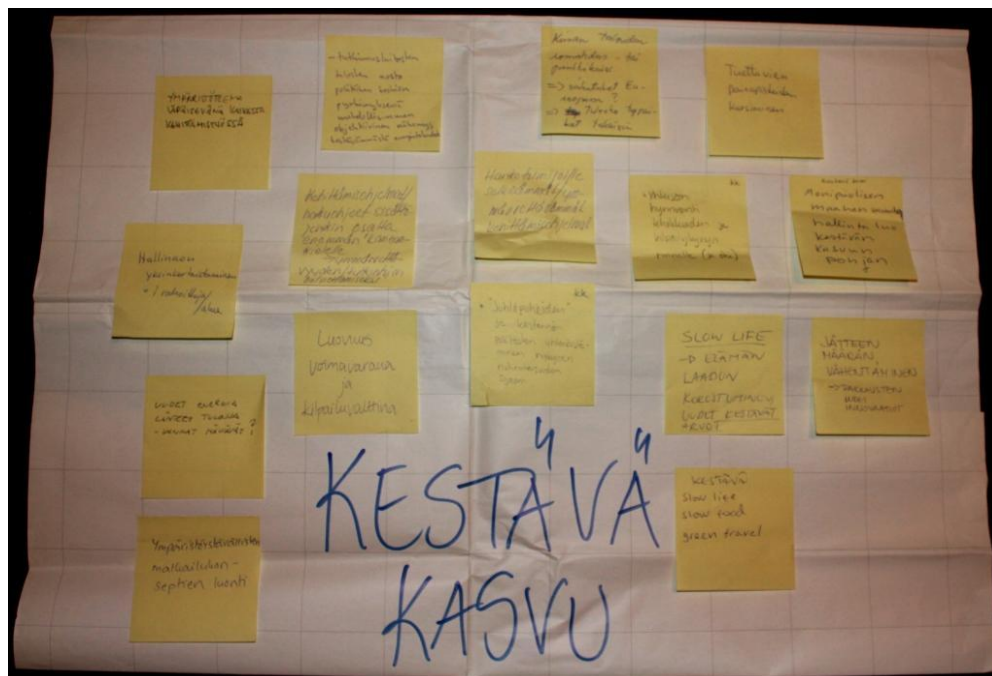


Kuva 1. Tulevaisuussignaaleja älykkäästä kasvusta Rakennerahastojen kehittämispäivillä 10.9.2010

5.4.3.1 Älykäs kasvu

- maaseudulla syntyvät uudet ”Nokiat”: tila, puhdas vesi, marjat...
- ennakkoinnin vaikeus – hyväksytäänkö uusi ja outo asia
- älykkäät digikoulut, joissa ihminen on läsnä ja joissa tekniikka apuna ja pedagogisena mahdollisuutena
- pienten toimijoiden (yritykset + yhdistykset) yhteisten palvelukonseptien synnyttämisen tukeminen
- luovan talouden käsitteen avaaminen ja sen edellytysten parantaminen
- tekniikan (IT) kehittämisen sijasta painotus sisältöön – TEKNIIKAN RAJAT?
- innovaatioihin vahva panostus eli muita vähennetään
- yritysten yhteiskuntavastuu → houkuttelevuus
- johtajuus ja johtamisen koordinointi, esim. palvelujärjestelmän muutosjohtaminen

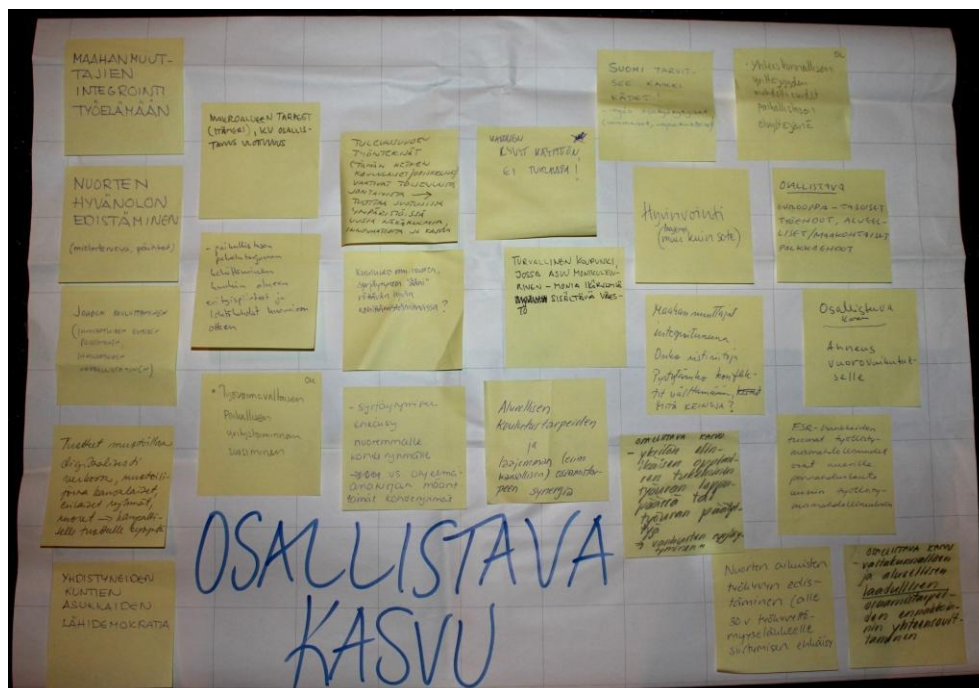
- toimenkuvien muutostarve: hyvinvointi- ja koulutuspalveluissa, koulutusjärjestelmissä, rahoitusinstrumenttien työntekijät jne.
- kehittämis- ja innovaatiojärjestelmän kokonaisuudistus mm. pitkäjänteisen kehittämisen mahdollistaminen
- käyttäjät osallistuvat teknisten ratkaisujen kuten biopolttoaineen kehitysprosessiin
- inhimillinen teknologia vanhusten hoitoa tukemaan
- sähköiset välineet syrjäyttävät perinteiset – ehkä tulossa jotain täysin uutta
- osaamisen kuvaamisen ketjut elinkeinoista oppilaitoksiin ja opiskelijoihin (osaamisen tunnistaminen)
- luovuuden tukeminen + luovuuden/lahjakkuuden edistäminen opetuksen ja koulutuksen keinoin → edellytys innovaatiotoiminnalle
- innovaatioiden jakaminen, eikä pimittäminen kilpailijoilta
- inhimillisyys takaisin vanhusten hoitoon
- arktisen alueen resurssit, ideat, ”hulluus” – ankeudesta voittoon!
- koulutuspaikkojen vähentäminen → akateeminen työttömyys
- mikä tahansa mittari on laadullinen, kun se perustellaan ja sen anti tulkitaan → tulkitsemisosaaminen?
- korkea-asteen (amk) tutkintojen suorittaminen työpaikoilla



Kuva 2. Tulevaisuussignaaleja kestävästä kasvusta 10.9.2010

5.4.3.2 Kestävä kasvu

- ympäristöteema läpäisevänä kaikessa kehittämistyössä
- tutkimuslaitosten tulosten nosto politiikan keskiöön, pyrkimyksenä mahdollisimman objektiivinen näkemys kestävämmästä energiataloudesta
- Kiinan talouden romahdus – tai pankkikriisi → vaikutukset Euroopassa? → tuleeko työpaikat takaisin?
- tuettavien painopisteiden karsiminen
- monipuolisen maahanmuuton hallinta luo kestävän kasvun pohjan
- hallinnon yksinkertaistaminen = 1 rahoittaja/alue
- kehittämisohjelmat/hakuohjeet sisältöjenkin osalta enemmän kansankielelle → ymmärrettävyyden/ tulkintojen helpottamiseksi
- hanketoimijoille selkeämmät/ymmärrettävämmät kehittämisohjelmat
- yhteisön hyvinvointi tehokkuuden ja kilpailukyvyn rinnalle (ja ohi)
- jätteen määrän vähentäminen → pakkausten uudet innovaatiot
- uudet energialähteet tulossa – vanhat häviävät?
- luovuus voimavarana ja kilpailuvalttina
- ”juhlapuheiden” ja käytännön päätösten yhtenäistäminen nykyisen ristiriitaisuuden sijaan
- slow life → elämän laadun korostaminen, uudet kestävät arvot
- slow life, slow food, green travel
- ympäristöystävällisten matkailukonseptien luonti



Kuva 3. Tulevaisuussignaaleja osallistavasta kasvusta 10.9.2010

5.4.3.3 Osallistava kasvu

- maahanmuuttajien integrointi työelämään
- makroalueen tarpeet (Itämeri), kv-osallistavuus ulottuvuus
- Suomi tarvitsee kaikki kädet! – myös osatyökykyiset (vammaiset, vajaakuntoiset)
- yhteiskunnallisen yrittäjyyden mahdollisuudet paikallistason elvyttäjänä
- Eurooppa-tasoiset työehdot, alueelliset/maakohtaiset palkkaehdot
- nuorten hyvänolon edistäminen (mielenterveys, päihteet)
- paikallistason palvelutarjonnan kehittäminen kunkin alueen erityispiirteet ja lähtökohdat huomioon ottaen
- tulevaisuuden työntekijät (tämän hetken koululaiset/opiskelijat) vaativat toisenlaista johtamista → tuottaa suotuisissa ympäristöissä uusia näkökulmia, innovaatioita ja kasvua
- kaikkien kyvyt käyttöön, ei tuhlausta!
- hyvinvointi (muu/laajempi kuin sote)
- ahneus vuorovaikutukselle
- johdon kouluttaminen (innovaatioiden esteiden poistaminen, innovaatioiden mahdollistaminen)
- tuotteet muotoillaan digitaalisesti verkossa, muotoilijoina kansalaiset, erilaiset ryhmät, nuoret → kaupalliselle tuotteelle kysyntä
- työvoimavaltaisen paikallisen yritystoiminnan suosiminen
- kuuluuko esim. nuoren, syrjäytyneen ”ääni” riittävän hyvin kehittämistoiminnassa?
- turvallinen kaupunki, jossa asuu monikulttuurinen, monia ikäryhmiä sisältävä väestö
- maahanmuuttajat integroituneena: onko ristiriitoja? pystytäänkö konfliktit välttämään? mitä keinoja?
- ESR-hankkeiden tuomat työllistymismahdollisuudet ovat nuorille ponnahduslauta uusiin työllistymismahdollisuuksiin
- yhdistyneiden kuntien asukkaiden lähidemokratia
- syrjäytymisen ehkäisy nuoremmalle kohderyhmälle → vs. ohjelma-asiakirjan määrittämät kohderyhmät
- alueellisten koulutustarpeiden ja laajemman (esim. kansallisen) osaamistarpeen synergia
- yksilön elinikäisen oppimisen tukeminen työuran loppupäässä tai työuran päätyttyä → vanhusten syrjäytyminen
- nuorten aikuisten työkyvyn edistäminen (alle 30v. työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen ehkäisy)
- valtakunnallisen ja alueellisen laadullisen osaamistarpeiden ennakkoinnin yhteensovitus

5.4.4 Ryhmätyösessio IV: Yritysyhteistyö

Neljänteen ryhmätyösessioon muodostettiin ryhmät vapaasti lähimpänä toisiaan istuvista. Aiheena oli yritysyhteistyön verkostojen tehokas ja yritysten kehittämistä tukeva käyttö eri projektien toimesta. Aiheen tiimoilta pohdittiin onnettomimpia sattumuksia, hyviä käytäntöjä sekä kehittämisideoita yhteistyön edelleen jalostamiseksi.

Yleisimmäksi ongelmaksi nähtiin toiminnan päällekkäisyys. Onnettomiksi sattumuksiksi mainittiin tilanteita, joissa useat projektit toisistaan tietämättä lähestyvät samoja yrityksiä samalla asialla. Kyseessä saattaa olla arviointitiedon kerääminen, koulutusten tarjoaminen tai muu toimenpide. Joka tapauksessa yritysten näkökulmasta se on saattanut olla hämmentävää resurssien tuhlaamista. Nähtävissä on ollut myös yritysyhteistyöstä ja -kumppaneista kilpailua, jolloin tietoa on saatettu pimentää. Verkostojen tietojen jakamisen halukkuudessa todettiin olevan paikkakuntakohtaisia eroja. Kilpailu yhteistyökumppaneista on saattanut entisestään koventua taantuman myötä ja havaittavissa on ollut myös yritysten väsymistä projekteihin. Joskus yhteistyötä on haitannut vääränlainen käsitys rahoituksen käyttökohteista ja -ehdoista yrityksessä. Toisinaan yritykset ovat turhautuneet, jos esimerkiksi projektin tuottama koulutus ei olekaan tuonut yritykselle toivottua lisäarvoa. Yksi tärkeistä havainnoista onnettomina sattumuksina oli projektien suunnitteleminen ilman, että yritykset olivat aidosti sitoutuneet tai että yrityksiä oli ilmoitettu yhteistyökumppaneiksi niiden tietämättä. Surullisin käytännön esimerkki lienee ollut projektien avulla ja rakennerahastorahoituksella luodut laboratorioympäristöt, jotka ovat jääneet käyttämättömiksi seiniksi ilman sisältöä.

Toimivina käytäntöinä yritysyhteistyössä oli nähty projektien yhteiset tietovarannot, esimerkiksi "yrityrekisterit" niiden tarpeista ja niihin kohdistuneista toimenpiteistä, sekä yhteiset pelisäännöt niiden käyttämiseen. Samoin hyvinä oli pidetty fyysisiä yhteyksiä kuten oppilaitosten oppimisympäristöjä yritysten tiloissa, yrityshautomoja, räätälöityjä oppisopimuksia yrityksille, oppilaitosten työssäoppimisyritysten verkostoja sekä molempien strategioihin pohjautuvia kumppanuussopimuksia ja sitä kautta tapahtuvaa sitoutumista. Samoilta kohderyhmille suunnattuja projekteja oli saatettu yhteen rahoittajan edellyttäessä yhteistyötä. Koordinoivat projektit olivat verkottaneet yrityksiä projekteihin ja projekteja keskenään. Verkostoivalla toimintatavalla koettiin myös riskien pienenevän. Todettiin, että tarvitaan yhteisiä keskustelufoorumeita, suunnittelua, koulutusta, aikataulutusta ja toimintatapojen yhteensovittamista. Tärkeää olisivat myös henkilökohtaiset kohtaamiset niin projektien välillä kuin suhteessa yrityksiin.

Kehittämisideoina esitettiin yhteisten yritysyhteistyöverkostojen luomista sekä jonkinlaista tietokantaa, josta tarvittavat tiedot olisi kaikkien saatavilla. Yritysyhteistyöverkoston koordinoi-

jiksi ehdotettiin ELY-keskuksia. Rahoittajien rooli verkottajana nähtiin tärkeänä. Toiminnan kehittämiseksi ehdotettiin muun muassa erilaisia verkostoitumistilaisuuksia, niin projektien kuin yritysten ja muiden sidosryhmien kesken, jotka voisivat olla alueellisia tai teemakohtaisia. Myös hyödyn tai lisäarvon tuottamiseen kiinnitettiin huomiota. Nähtiin, että yrityksen eivät jaksakaan olla kiinnostuneita yhteistyöstä, josta eivät koe hyötyvänsä. Käytännön ehdotuksena tuli esimerkiksi se, että aloitteleville yrittäjille voisi tarjota mahdollisuutta käyttää oppilaitosten laboratorioita ja laitteita. Kaikenlaisen synergian, benchmarkkauksen ja vertaisarvioinnin lisäämistä kannatettiin. Ehdotettiin myös sitä, että projektit ostaisivat konsulttipalvelua joltain taholta, jolla on valmiit yritys yhteistyöverkostot. Pohdittiin myös, olisiko idea- ja teemahakujen käyttämisestä hyötyä tässä suhteessa.

5.5 Etenemisen suvantovaihe

Syyskuun kehittämispäivien päätteeksi käytiin yleistä keskustelua kahden päivän aikana pohdituista asioista. Pääosin oltiin yhtä mieltä siitä, että olisi aika päästä eteenpäin hallintokeskustelusta ja vihdoinkin keskittyttävä sisältöihin, painotuksiin ja valintoihin. Todettiin, että osa rakennerahastohallintoon liittyvistä asioista ovat rahoitusinstrumentin ominaisuuksia, jotka olisi hyväksyttävä. Vain niiden asioiden kehittämiseen kannattaisi laittaa resursseja, joita on aidosti mahdollista muuttaa. ELY-keskuksista toivottiin mukaan myös johtoa ja kansallisen toiminnan substanssiasiantuntijoita synergioita etsimään. Lisäksi todettiin, että kehittämisohjelmien ohjausryhmät odottavat prosessista laadullista sisältöarviointitietoa, mutta heti perään pohdittiin, mitä se olisi ja miten siihen päästäisiin käsiksi, ainakaan kehittämisohjelmakohtaisesti tässä prosessissa.

Syyskuun työseminaaripäivien jälkeen arviointiprosessi eteni hetken hitaammin. Valmistelimme opetus- ja kulttuuriministeriössä marraskuun alun Sadonkorjuuseminaaria, jossa esiteltiin ohjelmakauden hyviä hanketuloksia osana laajoja teemakokonaisuuksia. Seuraavaan työseminariin joulukuussa oli vielä runsaasti aikaa. 11.10. esittelin lyhyesti ensimmäisen kyselyn tuloksia kolmen kehittämisohjelman yhteisessä ohjausryhmässä. Ohjausryhmä totesi prosessin nostavan esille mielenkiintoisia seikkoja, joiden jatkopohdinta olisi tarpeen. 22.10. osallistuin työ- ja elinkeinoministeriön järjestämään ESR-arvioinnin työseminariin, jossa virkamiehet pohtivat ulkoisten ohjelmaston arvioitsijoiden alustusten pohjalta keskeisiä arviointiin liittyviä kysymyksiä. Marraskuun aikana esittelin kehittävän arvioinnin tilannetta muutamassa muussakin ohjausryhmässä.

Loka-marraskuun vaihteessa kävimme opetus- ja kulttuuriministeriössä kaikkien ESR-kehittämisohjelmien vuosikeskustelut, joihin osallistui AKRA-tulosalue ja jokaisen kehittämis-

ohjelman kehittämisohjelmavastaava, rahoittavien viranomaisten vastuuhenkilöt sekä osaan keskusteluista myös muita ministeriön substanssiasiantuntijoita. Vuosikeskusteluja ei oltu alun perin ajateltu osaksi ARVIOINTI'10-prosessia, mutta ne muodostuivat luonnolliseksi osaksi prosessia kuin itsestään, koska jokaisessa keskustelussa käytiin läpi kyseisen kehittämisohjelman toteuttamistilanne, parhaita onnistumisia ja hyötyjä sekä eteen tulleita haasteita ja esittelin arviointiprosessin tilannetta.

Arviointitilauksena pääsimme koolle seuraavan kerran vasta lokakuun lopussa, jolloin kävimme keskustelua siihen mennessä toteutuneesta sekä aloitimme loppuvaiheen, marraskuun teemakyselyn ja joulukuun työseminaarin, suunnittelun. Palaverissa keskustelimme edelleen myös prosessin tarkoituksesta ja suunnasta; mitä oikeastaan halusimme saada aikaan.

5.6 Marraskuun teemakysely projektitoimijoille

Joulukuun seminaarin taustaksi toteutin vielä marraskuussa toisen, ns. teemakyselyn, joka kohdistettiin vain projektitoimijoille ja johon vastattiin nimettömänä, toisin kuin ensimmäiseen kyselyyn. Tällä toivottiin vapautettavan vastaajia mahdollisimman rehellisiin mielipiteisiin ajattelemta vastausten vaikuttavan esimerkiksi projektin rahoitukseen. Webropolilla toteuttamani sähköinen teemakysely ESR-projektitoimijoille lähti 15.11. ja vastausaikaa oli 6.12. saakka. Teemakyselyllä pyrin kartoittamaan teemapohjaisen toiminnan mielekkyyttä projektitoiminnassa nimenomaan toimijoiden kokemusten kautta sekä kokeilin joidenkin olemassa olevien teemajakojen toimivuutta. Prosessin mittaan olimme saaneet huomata, että toiminnan sisällön tulisi olla suuremmassa roolissa ja muun muassa yhteistyön olisi hyvä rakentua teemoittain. Usein erilaiset rahasto-, ohjelma-, toimintalinja- tai hallinnonalarajat haittaavat tarkoituksenmukaista toimintaa. Teemakyselyssä kysyin mielipiteitä projektien kytkeytymisestä erilaisiin teemoihin sekä teemoihin perustuvasta projektityypittelystä ja sen vaikutuksista muun muassa tulosten levittämiseen ja vaikuttavuuteen.

Lähetin kyselyn sähköpostilla 23 rahoittajaviranomaiselle ELY-keskuksissa ja Opetushallituksessa. Pyysin heitä lähettämään kyselyä ESR-projektitoimijoille. Näin ollen en tiedä, kuinka moni ESR-projektitoimija oli kyselyn saanut ja kuinka moni tavoitetuista vastannut. Kyselyyn vastasi 170 projektitoimijaa eri hallinnonaloilta. Näistä vastaajista reilu puolet (92) oli valtakunnallisten ESR-kehittämisohjelmien projekteja. OKM:n kehittämisohjelmien projekteista tuli 79 vastausta. Loput vastaukset jakautuivat suhteellisen tasaisesti eri ESR-ohjelma-alueille. Reilu puolet (92 vastausta) vastaajista edusti valtakunnallisten ESR-kehittämisohjelmien projekteja, joista 79 vastausta oli OKM:n kehittämisohjelmista. Osa vastauksista saatiin ESR-ohjelman alueosioista, Etelä-Suomesta 8,8 %, Länsi-Suomesta 17,1 % ja Pohjois-Suomesta

11,2 % sekä Itä-Suomen ohjelmasta 8,8 %. OKM:n kehittämisohjelmien ja muiden valtakunnallisen osion osalta vastaajat jakaantuivat taulukon 5 mukaisesti.

Taulukko 5. Jako kehittämisohjelmittain valtakunnallisen ohjelmaosion projektivastauksissa

n=92	Kpl	%
Yrittäjyyskasvatuksella ja -osaamisella muutosvoimaa OKM	2	2 %
Luovien alojen kasvun ja kansainvälistymisen kehittämisohjelma OKM	7	8 %
Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisoalojen kolmas sektori hyvinvointipalvelujen tarjoajana OKM	2	2 %
Paremmat arjentaidot ja opintojen kautta töihin OKM	19	21 %
Paremmat arjentaidot ja opintojen kautta töihin/korkeakouluhankkeet OKM	13	14 %
Maahanmuuttajien alkuvaiheen neuvonnan ja ohjauksen kehittäminen SM/OKM	1	1 %
Osuvuutta ja kysyntälähtöisyyttä aikuisopiskeluun tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelujen valtakunnallisella kehittämisohjelmalla TEM/OKM	2	2 %
Osaajana työmarkkinoille OKM	11	12 %
Osaajana työmarkkinoille/korkeakouluhankkeet OKM	5	5 %
Avoimissa oppimisympäristöissä aktiiviseksi kansalaiseksi OKM	9	10 %
Innovaatio- ja osaamisjärjestelmien kehittäminen OKM	8	9 %
Muu valtakunnallinen ESR-kehittämisohjelma	13	14 %
Yhteensä	92	

78,9 % (127, n=161) vastanneista ilmoitti projektinsa jo kuuluvan johonkin alueelliseen teemaattiseen klusteriin, teemaryhmään tai -verkostoon. Noin kolmanneksen (57, n=170) mukaan teemoittainen ajattelu- ja toimintatapa kuului projektin toimintatapoihin. Noin 12 % (20) vastanneista ilmoitti, että teemoittaista ajattelu- ja toimintatapaa on projektissa kokeiltu jonkin verran ja saman verran vastanneista projekteista (21) oli miettinyt, muttei vielä kokeillut sitä. Kuitenkin yli 40 % vastanneista (72) kertoi, ettei teema-ajattelu ollut projektille tuttua.

5.6.1 Teemojen olennaisuus

Eri teemoihin kytkeytymistä kokeiltiin kyselyssä kolmella jaottelulla. Ensimmäisen teemakehikon muodostivat marraskuussa 2010 Sadonkorjuuseminaarissa käytössä olleet kuusi teemaa: tulevaisuuden työelämä, tasa-arvoinen Suomi, onnellisten ihmisten yhteiskunta (=hyvinvointi), Suomi tarvitsee kaikki kädet (=syrjäytyminen ehkäisy), nuorten monialaiset palvelut ja yhteis-

työ sekä yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen. Vahvimmin oman projektin sisällön kannalta olennaisena pidettiin tulevaisuuden työelämä -teemaa. Kaikki 169 vastaajaa näkivät kytköksiä siihen joko kokonaan tai osittain. Erittäin olennaisena teemaa piti 59 % vastanneista. Kuudesta teemasta vähiten olennaisena vastaajajoukon kannalta näyttäytyi nuorten monialaiset palvelut ja yhteistyö, 19 % vastanneista ei nähnyt lainkaan kytköksiä teemaan. Muilta osin prosentit jakautuivat aika tasaisesti teemojen välillä ja luokittelussa erittäin/hyvin/osittain/ei lainkaan.

Toisen teemakehikon muodostivat Eurooppa 2020 strategian kolme prioriteettia ja seitsemän lippulaivahanketta. Erittäin olennaisina nähtiin prioriteeteista älykäs ja osallistava kasvu. Lippulaivoista kaikkein olennaisimpana nähtiin Uuden osaamisen ja työllisyyden ohjelma. Noin puolet vastaajista ei pitänyt lainkaan olennaisena lippulaivahankkeista Euroopan digitaalistrategiaa ja Globalisaation ajan teollisuuspolitiikkaa. Tarkempi erittely vastausprosentteista näkyy taulukossa 6.

Taulukko 6. Projektivastaukset kytkeytymisestä Eurooppa 2020 strategiaan

Arvioi, kuinka olennaisia projektisi sisällön näkökulmasta ovat Eurooppa 2020 teemat				
(n=169)	Erittäin	Hyvin	Osittain	Ei lainkaan
Älykäs kasvu osaamiseen ja innovointiin perustuvan talouden kehittäminen	23 %	33 %	31 %	13 %
Lippulaivahanke: Innovaatiounioni	8 %	17 %	46 %	29 %
Lippulaivahanke: Nuoret liikkeellä (Youth on the move)	9 %	27 %	35 %	30 %
Lippulaivahanke: Euroopan digitaalistrategia	6 %	11 %	33 %	50 %
Kestävä kasvu resurssitehokkaamman, vihreämmän ja kilpailukykyisemmän talouden edistäminen	9 %	19 %	46 %	27 %
Lippulaivahanke: Resurssitehokas Eurooppa	4 %	16 %	47 %	34 %
Lippulaivahanke: Globalisaation aikakauden teollisuuspolitiikka	2 %	13 %	37 %	48 %
Osallistava kasvu taloudellista, sosiaalista ja alueellista yhteenkuuluvuutta lisäävän korkean työllisyyden talouden edistäminen	30 %	32 %	30 %	8 %
Lippulaivahanke: Uuden osaamisen ja työllisyyden ohjelma	36 %	36 %	24 %	5 %
Lippulaivahanke: Euroopan köyhyydentorjuntafoorumi	13 %	16 %	33 %	39 %

Kolmas teemakehikko liittyi työ- ja elinkeinoministeriön koheesio- ja kilpailukykyohjelmien (KOKO) teemoihin. Kehikossa kysyttiin KOKO-teemojen: innovaatio ja osaaminen, hyvinvointi, luovat alat, maaseudun kehittäminen, kansainvälistyminen (Venäjä) ja ikärakenteen muutoksen huomioiminen olennaisuutta vastaajan oman projektin sisällön kannalta. Kaikkein olennaisimpana näistä teemoista pidettiin innovaatioita ja osaamista. Seuraavaksi olennaisimmat vastanneiden projektien kannalta olivat hyvinvointi ja luovat alat. Sen sijaan kansainvälistymistä Venäjälle tai maaseudun kehittämistä ei pidetty niinkään olennaisina. Ikärakenteen muutoksen osalta vastaukset jakautuivat aika tasaisesti kaikkiin luokkiin.

5.6.2 Nousevat teemat

Marraskuun kyselyssä tiedusteltiin vastaajien mielestä tärkeimpiä nousevia teemoja tulevaisuuden kehittämistoiminnassa. Vastaajia pyydettiin nimeämään kolme keskeisintä kärkiteemaa. Vastauksia tuli 107. Lajittelin ehdotetut kärkiteemat 18 ryhmään. Lisäksi näiden ryhmien ulkopuolelle jäi Eurooppa 2020 strategian prioriteetit älykäs, kestävä ja osallistava kasvu, joita myös mainittiin nouseviksi teemoiksi.

Teemaryhmistä kahdeksan nousi esille useammasta vastauksesta:

1. Hyvinvointi
2. Syrjäytymisen ehkäisy
3. Yhteisöllisyys
4. Osaaminen
5. Työllisyys
6. Oppiminen
7. Kestävä kehitys
8. Demografia

Kaikkien teemaotsikoiden alle tuli useita yksilöidymiä alateemoja ja suuntauksia, jotka nähtiin tärkeimpinä kehittämiskohteina. Tarkempi erittely ehdotetuista nousevista teemoista ja muun muassa näiden kahdeksan teeman sisällöistä löytyy liitteestä 4.

5.6.3 Teemoittainen lähestymistapa

”Rakennerahastoprojektien tyypittelystä teemoittain olisi hyötyä” -väittämään yhtyi yli 90 % vastanneista (n=168). Vähän yli puolet vastaajista (55 %, n=169) oli sitä mieltä, että samaan teemaan liittyviä toisia projekteja on vaikea löytää. Siitä, että eri puolilla Suomea tehdään samoja asioita toisistaan tietämättä ja toisia projekteja hyödyntämättä, oli samaa mieltä 168:sta ky-

symykseen vastanneista lähes 90 %. Rakennerrahastoprojektien teemoittelun nähtiin 94 prosenttisesti (n=168) lisäävän tietoisuutta ja mahdollistavan yhteistyötä sisällöllisesti toisiinsa liittyvien projektien kesken. Noin 83 % vastanneista (n=161) piti teemapohjaista ohjelmarakennetta paremmin toimivana kuin nykyistä ohjelmaosioihin ja toimintalinjoihin perustuvaa rakennetta ja 67 % (n=156) koki, että se myös lisäisi projektitoiminnan väljyyttä. Alle kolmannes vastaajista ei uskonut, että teemapohjainen ohjelmarakenne mahdollistaisi nykyistä paremmin projektien muotoutumisen bottom-up tyyppisesti asiakkaiden/loppukäyttäjien tarpeeseen ja saavutettavaan hyötyyn perustuen.

Hieman reilu puolet vastanneista (n=162) oli sitä mieltä, että teemoittelu rikkoisi totuttuja toimintatapoja ja kumppanuuksia. 85 % (n=157) piti hyvänä ajatusta, että teemat olisi muodostettava yli sektorirajojen sekä Suomen kansalliseen politiikkaan että EU-linjauksiin perustuen. Noin 84 % vastanneista (n=155) olikin sitä mieltä, että teemoihin perustuvan rakennerrahastotoiminnan myötä toimi-/hallinnonaloja eriyttävä siilomainen ajattelu vähenisi.

Projektitoimijoilta kysyttiin, tapahtuuko osa kehittämistoimista jo nyt ohjelmien, toimintalinjojen tai kehittämisohjelmien rajapinnoilla. Vastanneista (n=152) alle 45 % oli sitä mieltä, että tapahtuu. Avoimissa vastauksissa tähän liittyen todettiin, että kaikenlaiset rajanvedot aiheuttavat aina hankaluuksia sekä estävät luovuutta ja innovatiivisuutta toiminnassa. Usein rajaukset ovat keinotekoisia, esimerkiksi toimintalinjoissa tai Itä-Suomen erillisyydessä. Rajausten myös nähtiin estävän laaja-alaista teeman mukaista kehittämistä. Rajat nähtiin myös usein kapealaisiksi, eivätkä ne pakota monialaiseen lähestymistapaan.

Projekteja pitäisi toteuttaa tarve- ja kysyntälähtöisesti, ei rahoituslähtöisesti. Teemoihin ja ala-teemoihin pohjautuva lähestymistapa voisi erään vastaajan mukaan helpottaa näkemään yhtymäkohtia ja rajapintoja eri ohjelmien välillä. Joku näki myös rajauksilla vaikutusta siihen, miten pysyvää ja vaikuttavaa kehittämistoiminnasta muodostuu. Todettiin, että vaikuttavuuden kannalta olennaisempaa on etsiä ja löytää rajapinnat pysyvästä toiminnasta, että tulokset juurtuvat. Toisaalta koettiin, että teemakokonaisuuksilla saataisiin aikaan laajempaa ja kattavampaa kehittämistoimintaa sekä voitaisiin vähentää pirstaleisuutta, kuten on ainakin osittain tapahtunut valtakunnallisissa kehittämisohjelmissa. Joku totesi vastauksissa, että elämä ei noudata hallinnon rajoja.

5.6.4 Levittäminen ja vaikuttavuus

Lähes 80 % vastanneista (n=154) oli sitä mieltä, että teemoittelu helpottaisi projektien tulosten levittämistä, koska tuloksilla olisi laajemmat verkostot ja teeman myötä myös selkeämpi, val-

miiksi aiheesta kiinnostunut kohdejoukko. Yhteisen teeman alla esiintyminen toisi kaikille parempaa näkyvyyttä ja tiettyyn laajempaa teemaan kytkeytymällä saisi myös paremmin tietoa muusta toiminnasta ja tiedonvaihdosta sen teeman alla. Toisaalta yhdessä tekemisen nähtiin olevan voimaa nimenomaan siltä kannalta, että tällöin myös viestit täytyy kiteyttää.

76 % vastanneista (n=143) näki teemoittelun lisäävän rakennerahastotoiminnan vaikuttavuutta. Nähtiin, että tällöin koko maa olisi "saman katon alla". Projektit sijoittuisivat teemoihin, jonka myötä tietoisuus saman teeman hankkeista lisääntyisi ja toiminnan päällekkäisyys vähenisi. Myös elinkeinoelämän ja asiakkaiden olisi helpompi hahmottaa kokonaisuus teemojen myötä. Tämä myös mahdollistaisi toimijoiden ja asiakkaiden siirtymisen seuraavien hankkeiden piiriin yhden loputtua. Näin voitaisiin luoda parempia kehitysketjuja ja vakiinnuttaa käytäntöjä. Kehittäminen voisi olla teeman sisällä kokonaisvaltaisempaa, laaja-alaisempaa ja syvällisempää. Kukin projekti toteuttaisi oman siivunsa yhteisistä tavoitteista. Teemoittelun kautta nähtiin myös paremmat mahdollisuudet luoda yhteyksiä päätöksentekijöihin saavutetuilla tuloksilla. Yhteistyön, verkostojen ja joukkojen voima nähtiin merkitykselliseksi. Lisäksi teemoittelun nähtiin helpottavan ja edesauttavan arviointityötä.

5.7 Joulukuun tulevaisuusseminaari

Joulukuussa järjestettiin viides yhteistoiminnallinen työseminaari, niin kutsuttu tulevaisuusseminaari. Suunnittelimme seminaarin toteutustapaa arviointitiimin palaverissa 28.10., 19.11. ja 10.12. Arviointitiimin lisäksi suunnittelupalaveriin osallistui Riikka Kuusisto ja Mika Pirttivaara Aalto-yliopiston TKK Dipolista (nyk. Aalto Pro). Tulevaisuusseminaari suunniteltiin pidettäväksi Dipolin tiloissa ja Aalto-yliopiston Orkesterointi-Inno-hanke, joka toimii yhden kehittämisohjelman koordinaatioprojektina, oli valmis osallistumaan seminaarin fasilitointiin. Palaverissa päädyimme seminaaripäivän toteutukseen kahtena työpajana.

Espoossa 17.12. järjestettyyn tulevaisuusseminaariin kutsuimme noin 60 kehittämisohjelmien edustajaa niin ministeriöistä, ELY-keskuksista kuin projekteista. Seminaariin ilmoittautui 34 osallistujaa arviointitiimimme lisäksi. Muutama osallistuja joutui kuitenkin perumaan tulonsa. Dipolissa osallistujat jakaantuivat seitsemään ryhmäpöytään.

Alkuun pöytäryhmät valitsivat kolme mielestään keskeisintä teemaa tulevalle ohjelmakaudella, mihin rakennerahastovaroja ja -toimintaa tulisi keskittää. Tämän jälkeen valinnat esiteltiin ja perusteltiin muille ryhmille. Tähän työhön jaoin jo etukäteen listan teemoista, jotka olivat nousseet syyskuun seminaarissa ja marraskuun teemakyselyssä esiin. Etukäteen olin yhdistänyt vain selkeästi samaa asiaa ehdottaneet vastaukset ja jättänyt samankaltaiset erilleen tekemättä

sen enempää tulkintaa niistä. Jaoin signaalit ja nousevat teemat sähköpostilla osallistujille tutustuttavaksi ennen seminaaria. Tuota aineistoa en karsinut tai tiivistänyt kuin korkeintaan selkeästi samojen teemojen osalta. Alun perin oli tarkoitus, että esittelyjen jälkeen jokainen olisi äänestänyt saaduista 21 teemasta kolme mielestään tärkeintä (kuva 4). Esittelyvaiheessa kuitenkin huomattiin, että valinnat olivat pitkälti samoja tai samansuuntaisia ja näin ollen niistä muodostettiin koko ryhmän yhteisymmärryksessä neljä kärkiteemaa. Iltapäivän työpajassa ryhmä jakaantui näihin neljään teemaan oman kiinnostuksensa mukaisesti ja vapaasti muodostuneet ryhmät ryhtyivät kirjoittamaan valikoituneista teemoista uusia kehittämisohjelmia. Lopuksi ryhmät esittelivät tuotoksensa.



Kuva 4. Ryhmätyön purkua 17.12.2010 Dipoli, Espoo.

A-ryhmän teemoiksi tulivat **yhteisöllisyyteen, osallisuuteen ja hyvinvointiin** liittyvät teemat:

- Yhteisöllinen yhteiskunta
- Yhteisöllisyys
 - sallivat, liukuvat yhteisöllisyyden rakenteet
 - oman toiminnan mahdollistaminen ja vahvistaminen
 - yhteisvastuu ja yli rakenteiden toimiminen
- Osallisuuteen perustuvat yhteistyörakenteet

- Välittäminen, turvallisuus
- Osallisuus
- Hyvinvointi ja yhteisöllisyys
 - nuoret ja myös ikääntyneet
 - työssä jaksaminen
 - työyhteisön kulttuuri ja hyvinvointi
 - kulttuurista hyvinvointia
- Hyvinvoinnin tukeminen ihmisen elinkaarella
- Ihmisen hyvinvointi

B-ryhmälle koottiin **työelämään** liittyviä teemoja:

- Tulevaisuuden työelämä ja osaamisen tukeminen
- Mikroryttäjäys: työn tekemisen uudet muodot
- Palveluyhteiskunta
 - aktiivinen käyttäjä/tuottaja vs. passiivinen kuluttaja
 - Työn arvostaminen – inhimillinen työ
 - Lähipalveluiden käyttö ja arvostaminen
- Hyvinvointia, luovuutta ja joustavuutta työelämässä

C-ryhmän kokonaisuudeksi muodostuivat **osaamiseen ja oppimiseen** liittyvät teemat:

- Elinikäinen oppiminen ja innovatiivisuus
 - ylisukupolvisen osaamisen arvostaminen ja hyödyntäminen, hiljainen tieto
 - työssä oppiminen ja siirtyminen
 - laajempi työn käsite
 - motivaatio
- Osaaminen ja oppimiskulttuurin muutos
- Osaamisen mahdollistaminen
- Suomi erilaisena oppijana

D-ryhmä lähti työstämään **johtajuuteen ja ”mindsetin” muutokseen** liittyviä teemoja:

- Osaamisen ja työn tekemisen arvostuksen lisääntyminen osana mielekästä elämää
 - Arvostaminen ja itsetunto
- Johtaminen suhteessa ihmisyyteen (syyt ja seuraukset)
- Monialaisuus ja luovuus, ”mindsetin” muutos

Ryhmät työstivät edellä mainituista teemoista kehittämisohjelma-aihoita vastaamalla kysymyksiin kenelle, mitä ja miten. Näillä kysymyksillä hahmoteltiin kohderyhmiä, toiminnan visiota tai tavoitetta sekä konkreettisia keinoja. Ryhmissä käytiin vilkasta keskustelua, ajatuksia kirjattiin ylös eri tavoin ja lopulta iltapäivän päätteeksi ryhmät esittelivät monimuotoiset tuotoksensa. Harjoitus oli nimenomaan tarkoitettu luovuuteen ja vapaaseen ideointiin kannustavaksi.

5.7.1 Aina joku eksyy

A-ryhmän ohjelman työnimeksi tuli ”Aina joku eksyy” sillä tausta-ajatuksella, että osallisuuteen perustuvat yhteistyörakenteet ovat parveilua parhaimmillaan. Ryhmä halusi suunnata ohjelman tarjoamia tukirakenteita osallisuuteen kaiken ikäisille, hankekokonaisuuksia kaikille, ehkäistä putoamisen paikkoja (reikiä), lisätä yhteistyötä koko elämänkaaren kattamiseksi sekä niin sanottuja kopinottajia jokaiseen paikkaan. Tähän päästäisiin lisäämällä monitoimialaista yhteistyötä. Palvelumuotoilun tulisi tukea osallisuutta ja räätälöinti tulisi tehdä tarpeisiin perustuen. Tuloksiin haluttaisiin päästä positiivisuuden kautta, turvallisella ympäristöllä ja saavutettavilla palveluilla.

Yhden luukun periaatteella palveluja tarjoavien yhteispalvelupisteiden tulisi olla osallistumista mahdollistavia ja vuorovaikutuksen asiakkaan kanssa kaksisuuntaista. Siihen ei kuitenkaan pyritäisi pakottamalla (osallistamalla väkisin), vaan tarjoamalla osallistumisen mahdollisuuksia ja tukemalla aktiivisuuteen. Kohderyhmät olisi pidettävä osallisuuden tavoitteen osalta moninaisina ja ihmisten kohtaamisen olisi oltava mielekäästä ja luontevaa. Käytännön keinoina ehdotettiin varhaisen puuttumisen ja ennaltaehkäisyä korostamista ja lisäämistä. Esimerkiksi *etsivällä hyvinvointityöllä* ja luomalla *arjen valmentajia* voitaisiin saada tuloksia aikaan. Paljolti asiaan nähtiin liittyvän myös asenteet ja johtaminen, joiden tulisi tukea uudenlaisen yhteisöllisyyden ja osallisuuden tavoitteita.

5.7.2 Muuttuva työelämä

B-ryhmän ohjelman kohderyhminä olisivat yhtä lailla yksilöt, yritykset kuin yhteisötkin. Tavoitteita tulisi asettaa niin palkkatyölle, vapaalle työlle kuin yrittäjyydelle. Työelämän muutos ei saisi olla ikä- tai sukupuoliorientoitunut kysymys, vaan jaoteltuna mieluummin paikallisiin, alueellisiin ja globaaleihin kysymyksiin. Työn tekemisen muodot muuttuvat, eikä työelämää ole välttämättä enää mahdollista erotella muusta elämästä. Tarvittaisiin asenteiden muuttumista, joustavuuden lisääntymistä ja yksilöllisiä polkuja mahdollistavia palveluita.

Muuttuviin työelämän tarpeisiin voisi vastata moniammatillisuutta lisäämällä ja yhdessä teke-
mällä. Tähän liittyisi kiinteästi poikkitieteellisen opiskelun lisääminen. Työelämätaitojen edis-
tämiseen nähtiin liittyvän vahvasti motivaatio ja tekijöiden omat pystyvyysuskomukset, niin
sanottu voimaantuminen. Työn monipuolisuutta ja työssä oppimista voitaisiin lisätä työkierrol-
la ja mentoroinnilla. Suomessa tulisi myös tukea ja kannustaa yhteiskunnalliseen ja sosiaaliseen
yrittäjyyteen.

Projektimaailmassa hyvinä tavoitteina uudistumisen edistämiseksi nähtiin esimerkiksi ns. goal
free eli tavoitteista vapaat projektit, joissa luodaan tuoteideoita tai vastaavasti päästään entistä
paremmin testaamaan lopputuotteita ja jatkamaan ideoista käytäntöön luomatta joka kerta
uutta.

Myös B-ryhmä näki työelämä-teemassa tärkeitä yhtymäkohtia johtamiseen, laajempiin koko-
naisuuksiin kuten koulutuksen ja hyvinvoinnin kytkeminen työllisyyskysymyksiin sekä uuden-
laisen ajattelun ja uudenlaisten tekemisen tapojen lisäämiseen. Ryhmä peräänkuuluttikin sallivia
työyhteisöjä ja luovaa hulluutta.

5.7.3 Suomi erilaisena oppijana

C-ryhmä lähti pohtimaan osaamisen ja oppimisen kysymyksiä elinikäisen oppimisen, mikroyrit-
täjyyden ja ihmisyyteen suhteessa olevan johtamisen kautta. Ryhmä kaipasi lisää benchmarkka-
usta niin, että joillain aloilla olevia hyviä oppimistapoja ja -menetelmiä etsittäisiin ja otettaisiin
käyttöön muuallakin. Ns. naapurikateudesta olisi päästävä yhteistoiminnallisuuteen ja yhdessä
tekemiseen ja sitä kautta pyrkiä muuttamaan myös rakenteita. Toisaalta nähtiin, että kenties
terveellä kateudella voitaisiin herättää positiivista kilpailua ja lisätä ponnistelua kohtia parempia
tuloksia.

Osaamistarpeisiin todettiin vaikuttavan laajat muutokset, kuten rakennemuutos, uudistuva
työelämä ja digitalisoituminen. Koulutuksen tulisi mukautua paremmin tarpeisiin, olla joustavaa
ja edistää osallistavaa innovointia. Joka tapauksessa ryhmä totesi, että jo varhaislapsuudessa
pohjansa saanut oppimisen ja oivalluksen ilo ja innostus siirtyy mukana myös aikuisuuteen.
Ryhmä näki elinikäisessä oppimisessa tärkeänä yksilön oman vastuun omasta elämästään. Se
olisi sisäänrakennettua asennetta huolehtia omasta osaamisestaan. Osaamisen tarkastelun pi-
täisikin olla jatkuvaa, avointa ja dynaamista, jossa sovitettaisiin yhteen yksilön omat kiinnos-
tuksenkohteet ja yrityksen tarpeet. Tavoitteena olisi toisilta oppiminen ja hiljaisen tiedon siir-
ttäminen.

Vastuullisuuteen koettiin liittyvän myös mikroyrittäjyyden, joka on jo nousussa nuorten keskuudessa ja jonka arvostusta tulisi lisätä. Yrittäjyyskasvatus voisi olla pedagoginen malli jo ala-luokilta tai varhaiskasvatuksesta saakka. Asiantuntijuuden ja palvelujen ostamista tulisi kehittää ja nähdä sen kerrannaisvaikutukset ja hyödyt myös ostajalle. Ryhmä myös kaipasi lisää ihmisyiden näkökulmaa koulutukseen ja johtamiseen. Taideaineita lisäämällä voitaisiin lisätä sivistystä ja luovuutta. Erikoistumista ei saisi olla liikaa, vaan koulutuksen pitäisi olla mahdollisimman laaja-alaista. Myös tunteet tulisi huomioida osana oppimista. Lisäksi tulisi nähdä ihminen sosiaalisena eläimenä, joka tulee ihmiseksi muiden ihmisten myötävaikutuksella. Verkottumisen sijasta tulisi puhua yhdessä tekemisestä ja aidosta yhteisöllisyydestä. Tätä lähestymistapaa C-ryhmä kaipasi myös rakennerahastotoimintaan niin, ettei kehittämiselle muodostuisi esteeksi hallinto tai hallinnonalojen siilomaisuus, vaan kehittämistyötä voitaisiin tehdä avoimissa yhteistyörakenteissa.

5.7.4 ”Ihmisten puolue”

D-ryhmän tehtäväksi tuli hahmotella uudenlaista ”mindsetiä”, arvostavaa, monialaista ja luovaa tekemistä sekä niihin liittyvää johtamista. Kehittämishjelma muodostui aika lailla koulutus- ja konsultointihankkeeksi. Kohderyhmäksi päätettiin valita johtajat, alaiset, työorganisaatiot ja niihin pyrkivät syrjäytymisuhan alaiset henkilöt sekä ESR-hankkeet ylipäänsä. Kehittämishjelmalla edistettäisiin yksilöiden uudistumiskykyä ja ennakointitaitoa liittyen ihmiskäsitykseen ja -lähtöisyyteen, itsetuntoon ja asiantuntijuuteen. Toimenpiteiden tulisi pohjautua arvokeskusteluun ja tavoitteena olisi erilaisuuden hyväksyminen, itsetunnon kohottaminen sekä asiantuntijuuden määrittely ja etenkin sen johtaminen. Koulutuksellisilla toimilla kehitettäisiin uranhallintataitoja, osaamisen paketointitaitoja, portfolioajattelua sekä keinoja tunnistaa asiantuntijuutta. Samalla kehitettäisiin mentorointijärjestelmiä ja -käytäntöjä sekä alumnitoimintaa ottamalla oppia jo olemassa olevista hyvistä käytännöistä. Tämä tähtäisi *inhimillisen osaamisen sijoittamistaitojen* kehittämiseen.

Ryhmä piti yksilön kasvun kannalta tärkeänä ajan ja tilan löytymistä uudistumiselle sekä oman laumansa löytämistä. Johtamisen kannalta tärkeitä kehittämiskohteita olisivat arvostava johtaminen, ikäjohtaminen, uudenlainen työn organisointi ja kokonaan uusi käsitys työstä tästä eteenpäin. Konkreettiseen toimintaan vietyä ryhmä nosti esiin kokemukselliset oppimisprosessit, hyvät käytänteet ja läpileikkaavana teemana inhimillisen ulottuvuuden asioiden ja käsitteiden konsultoinnin. Ryhmä ehdotti myös vertailututkimusta opiskeluaikaisen harjoittelupaikan vaikutuksista luovuuteen ja ammattitaitoon, kun harjoittelu toteutetaan joko haastavissa oman alan ulkopuolisissa tehtävissä tai vastaavasti pelkästään oman alan tehtävissä.

6 Johtopäätöksiä

Luvussa 5 olen kuvannut ARVIOINTI10-prosessin kulun ja kerätyn aineiston sekä sen pohjalta syntyneitä havaintoja. Tässä luvussa pyrin kokoamaan havainnoista prosessin ensimmäisen vaiheen tuottamat johtopäätökset sekä niiden pohjalta kehittämiskohteita.

Kokonaisuutena osallistujat (ministeriö, rahoittajat, projektit) olivat erittäin tyytyväisiä prosessiin, jossa ESR-toiminnalle haettiin laajempaa vaikuttavuutta. Prosessi koettiin avoimena, vuorovaikutteisena sekä toimijoita lähentävänä. Hallinto puhutti yllättävänkin paljon ja hidasti sisältöjen käsittelemistä. Tämä osoitti, että tulevan ohjelmakauden suunnittelussa täytyy mennä sisällöt edellä ja välttää hallinnon muodostumista lähes itseisarvoksi. Rakennerahastot ovat vain yksi instrumentti, jonka hyvyys painottuu etenkin silloin, kun se on osa laajempaa ja vaikuttavampaa kehittämistä.

Arviointiprosessi loi avoimen keskustelufoorumin kehittämiselle. Prosessin aikana tuli esille, että tarvitaan kohtaamisia. Avoimia ja yhteistoiminnallisia foorumeita, joilla voidaan käsitellä eri arviointien tuloksia (esim. ESR:n ohjelma-arviointi, kehittämisohjelmakohtaiset arvioinnit). Kehittävän arvioinnin avulla pystyttiin kartoittamaan myös koordinaatioprojektien kehittämistyötä ja osallistamaan koordinaatioprojektit muihin kehittämisprosesseihin ministeriössä.

Arviointiprosessin aikana kävi selväksi, että parhaiten toiminnan tulokset saadaan juurtumaan, mikäli projektit tukevat toteuttajaorganisaation keskeisiä ydinstrategia-aloja ja kytkevät organisaation johtoon (ylin ja keskijohto) on tiivis. Tästä tulee huolehtia esimerkiksi rahoittajan toimesta jo projektien alkuvaiheessa. Näin projektien tulokset voivat muuttaa organisaatioiden, verkostojen ja ihmisten toimintatapoja tai jopa lainsäädäntöä. Kytkeä on mahdollista tehdä vielä projektien toteutusvaiheessa. Tulokset ovat huomattavasti laihemmat, mikäli juurruttamiseen pyritään pelkällä loppuraportilla. Samoin tulokset saadaan juurtumaan paremmin, kun käsitellään laajempia projektikokonaisuuksia yksittäisten projektien ja niiden tulosten sijaan. Esimerkiksi valtakunnalliset kehittämisohjelmat toimivat projekteja yhteen kokoavina, yhteen tavoitteeseen pyrkivinä strategisina projektiryppäinä, jolloin merkityksellistä ei ole yksittäinen tulos vai laajempi aikaansaatu muutos tai muutoksen suunta. Uusilla kehittämisalueilla riittävä tulos on projektien liikkeelle paneva voima, muutoksen tielle sysääminen.

Strategisuudella huomattiin olevan laajempikin merkitys kehittämistoiminnassa. Sen lisäksi, että projektin tulee kytkeytyä oman organisaationsa ydintoimintaan juurtumisen ja pysyvyyden edistämiseksi, tulee sillä myös olla näkymä siitä, millaiseen laajempaan kuvaan se liittyy. Täytyi-

si nähdä, mitä laajempaa, kansallista tai jopa kansainvälistä tavoitetta projekti osaltaan palvelee. OKM:n valtakunnalliset ESR-kehittämisohjelmat on kirjoitettu edellisen hallitusohjelman pohjalta strategisiksi ohjelmiksi, joilla tavoitellaan valittuja muutoksia ja kehityssuuntia. Strategiahan on keinovalikoima, jota toteuttamalla päästään asetettuun tahtotilaan. Opetus- ja kulttuuriministeriö tulee ajamaan myös tulevalle rakennerahastojen ohjelmakaudelle voimakkaasti strategista lähestymistapaa niin, että rakennerahastoilla toteutetaan suoraan hallitusohjelman ja muiden keskeisten ohjelmien (kuten Lapsi- ja nuorisopolitiikan kehittämisohjelma, Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelma, Valtakunnalliset alueiden kehittämisen tavoitteet) sekä Eurooppa 2020 -strategian tavoitteita.

ARVIOINTI'10-prosessi oli luonteeltaan sellainen, että ensimmäisen toteutusvaiheen aikana kesäkuusta joulukuuhun 2010 sitä jatkuvasti pohdittiin ja suunnattiin uudelleen sekä arviointitiimin toimesta että saatujen tulosten ja niistä nousevien tulkintojen kautta. Osallistujilta saatiin palautetta prosessin edetessä ja kaikki työseminaarit päätettiin keskustelukierrokseen siitä, millaisia ajatuksia työskentely prosessissa on herättänyt. Koska prosessin on ajateltu jatkuvan erilaisin tavoin, ei sitä ole tarkoituksenmukaista arvioida kattavammin tässä vaiheessa. Prosessille on luonteenomaista elää tarpeen mukaan ja kehittyä edelleen jatkuvasti.

6.1 Prosessin anti ja vaikutukset

Joulukuun työseminaarin jälkeen kokoonnuimme arviointitiiminä vielä kerran käymään läpi viimeisen reilun puolen vuoden prosessia. Tapasimme 20.1.2011 Mika Saranpään ja Merja Niemen kanssa ja teimme yhteenvetoa prosessin kulusta, tuloksista, saavutuksista ja kehittämiskohteista. Tässä vaiheessa totesimme, että olisi hyvä vetää vähän henkeä ja jättää arviointiprosessi niin sanotulle luovalle tauolle. Kävimme läpi prosessin vaikutuksia myös muihin kehittämissuuntiin, joita oli lähtenyt tai lähtemässä liikkeelle rakennerahastotoiminnassa. Muun muassa kevään eduskuntavaalit ja kesään mennessä saatava uusi hallitusohjelma antaisivat myös arviointiprosessille uutta suuntaa, josta johtuen päätimme tehdä seuraavat aktiiviset vaiheet vasta syksyllä 2011. Sovimme myös siitä, että raportoisin arviointiprosessin ensimmäinen vaiheen syksyyn mennessä.

Keskustelussa vertailimme kokemuksia prosessista yleensä sekä pohdimme prosessin onnistumisia ja ongelmia. Prosessissa kehittävän arvioinnin asiantuntijana toiminut Mika Saranpää totesi, että prosessi oli hankala. Kehittymisen tai kehittämisen näkökulmatahot ovat rakennerahastotoiminnassa liian kaukana toisistaan, opetus- ja kulttuuriministeriö on liian kaukana projektitoiminnan loppukäyttäjistä. Kävimme keskustelua siitä, miten eri toimijatahojen intressit eroavat muutenkin toisistaan suhteessa siihen, ovatko tahot (ministeriöt, rahoittajat, projek-

titoimijat) kiinnostuneita enemmän tai yksinomaan rahoituksen hallinnasta vai vastaavasti asiakastarpeeseen vastaamisesta sekä toiminnan hyödyistä, lisäarvosta ja vaikuttavuudesta. Pidimme kaikki kuitenkin äärimmäisen positiivisena sitä, että arviointia tehtiin ja tehdään jatkossakin itse. Sama vaikutelma meille jäi myös muiden prosessiin osallistuneiden mielipiteistä. Pohdimme myös työ- ja elinkeinoministeriön toimesta tehtävää jatkuvaa ulkopuolista arviointia ja sen aitoja mahdollisuuksia pureutua toimintaan, saada riittävästi irti aineistosta ja tehdä kärkeviä huomioita ja kehittämis ehdotuksia. Osaltaan se on ehkä toimeksiantoon liittyvä kysymys, osaltaan ulkopuolisuudesta johtuvaa.

Pohdimme kuitenkin, kenen osallisuus OKM:n näkökulmasta tehdyssä kehittävässä arvioinnissa voi ylipäänsä toteutua. Ensimmäisessä vaiheessa otoksessa on ollut kohtuullisen hyvä edustus, kun on päästy edes jotenkin kiinni projektitasoon. Todettiin, että tieto saattaa jäädä liiaksi kentällä toimivien projektien varaan, jolloin tulee pohtia, onko projekteilla tarvetta tai halua tuottaa tarvittavaa tietoa toiminnan sisällöistä ja kehitettyjen palveluiden tai asioiden loppukäyttäjistä. Ja jos on, miten se voitaisiin parhaiten koota. Arviointitiimi tuli kuitenkin siihen tulokseen, että kyselyjä tulisi jatkaa, vaikkakin niiden muoto, sisältö, ajoitus ja formaatti tulee huolellisesti jatkossa harkita. Tärkeää olisi edelleen järjestää kyselyiden jälkeen foorumeita, joilla tuloksia käsitellään ja tulkitaan yhdessä. Tulkintafoorumit tulee hyödyntää sekä horisontaalisessa että vertikaalisessa kaksisuuntaisessa keskustelussa. Jatkossa mukana olevien tasojen ja tahojen rajaamista tulee miettiä huolella, jos halutaan päästä käsiksi asiakaskenttään. Yksi vaihtoehto on valita mukaan esimerkkicaseja, kuten prosessin aikana vastaamme tulleet Valkeakoski-campusen kehittäminen, Pirkanmaan strategiset kehityspolut ja Aalto-yliopiston uusi hankemalli. Näiden kehityskulkujen mallintaminen olisi yksi merkittävä askel kohti vaikuttavampaa rakennerahastotoimintaa.

Arviointitiiminä ihmettelimme edelleen hallinnon niin voimakasta nousemista esiin kaikissa keskusteluissa, vaikka arviointiprosessia yritettiin ohjata sisällöllisiin kysymyksiin. Pidimme sisältöihin käsiksi pääsemistä kuitenkin hyvänä ja kannatettavana pyrkimyksenä ja sitä tulisi edelleen lisätä. Saranpää pohti, että voisiko hallinnon nouseminen keskiöön projektitoiminnasta johtua siitä, että varsinainen substanssi on projektista liian etäällä. Josta päästiin keskusteluun siitä, että toiminnan ja projektien on ehdottomasti kytkeydyttävä organisaation strategiaan ytimeen muutoksen aikaan saamiseksi. Lisäksi toiminnan olisi oltava aina yhtä projektia ja yhtä hallinnon alaa laajempaa kuten ESR-kehittämisohjelmissa. Tämä vaatii kokonaan uudenlaista ajattelua (”mindsetin” muutos).

Tulkintafoorumit ja koko arviointiprosessi tulisi myös huomioida mahdollisen tietokannan tai web-alustan suunnittelussa, jolla pyritään saamaan irti enemmän projektitietoa sekä lisäämään

hakumahdollisuuksia teemälähestymistavalla. Arviointiprosessin yksi selkeä viesti on ollut, että EURA2007-järjestelmä ei palvele riittävän hyvin tiedon tarpeita, eikä muun muassa tarjoa mahdollisuuksia etsiä kumppanuuksia tai yhteistyöprojekteja. Tiedonvaihto ja -tuotanto ovat erittäin merkittävä tekijä niin verkostojen muodostamisessa kuin tulosten hyödyntämisessä ja vaikuttavuuden lisäämisessä, joten erityistä huomiota tulisi kiinnittää tarvittaviin työkaluihin. Olisikin erittäin tärkeää, että viimeistään ohjelmakaudelle 2014+ saataisiin tietojärjestelmä tai portaali, joka palvelisi niin tiedontuotannossa kuin esimerkiksi projektien suunnittelussa ja kumppaneiden hakuvaiheessa. Opetus- ja kulttuuriministeriö on ottanut ensimmäisiä askelia tämän haasteen selättämiseksi teettämällä mahdollisimman avoimeen jakamiseen, projektitietokantojen yhteensovittamiseen ja projektityökaluihin liittyvää esiselvitystä Avoimissa oppimisympäristöissä aktiiviseksi kansalaiseksi -kehittämisohjelman alla. Haaveena ovat erilaiset teemälähtöiset jaottelut ja monipuoliset hakutoiminnot sisällään pitävä portaali, josta löytyisi yhdestä paikasta kaikkien projektien ajankohtaiset tiedot, tulokset, saavutukset, haasteet, ongelmat ja vaikutukset. Näin olisi helpompi löytää kerralla kaikki samaan teemaan liittyvät projektit ja saada viimeisin tieto toteutusvaiheesta ja saavutetuista tuloksista. Projektit puolestaan tulisivat tietoisemmiksi omaan projektiin liittyvistä muista projekteista. Sen lisäksi että tämä tukisi kumppanuuksia ja yhteistyön tekemistä, mahdollistuisi myös entistä paremmin jo olemassa olevien tulosten hyödyntäminen ja jatkokehittäminen.

Jos organisaatiossa ajatellaan lyhytnäköisesti vain projektien läpiviemistä, ei ehkä tiedosteta tiedon keräämisen ja jakamisen tarvetta. Tiedonjaon merkitystä ei ymmärretä, jos näkökulma ei yllä projektin päättymistä pidemmälle. Osittain se on luonnollista, koska tiedon jakaminen etenkin projektin jälkeen ei enää hyödytä suoraan itse toimintaa, tavoitteiden saavuttamista tai menestystä. Tiedon jakamisen merkitys kuitenkin korostuu, mikäli projektit ymmärretään yhä enemmän jatkumoina ja kokonaisuuden osina, joilla on strateginen rooli. Projektin päätösvaihe on arvokas oppimistilaisuus niin organisaatiolle, projektihenkilöstölle kuin sidosryhmillekin. (Lehtonen ym. 2006, 119.)

Haaste onkin tunnistaa se tieto, mikä on jakamisen arvoinen. Lisäksi osa projektien parhaasta annista on kokemuspohjaista hiljaista tietoa, joka on asenteisiin ja ajattelumalleihin pohjautuvaa syvempää osaamista. Hiljainen tieto tulisi siirtää ihmisiltä toisille, ihmisten kohdatessa. Siitä huolimatta siihen tarvitaan myös apukeinoja ja menetelmiä. Yksi keino voisi olla osaamisyhteisöt, joiden jäsenet jakavat kokemuksia ja tietoa yhteisestä kiinnostuksenkohteestaan. Koska hiljaisen tiedon siirtäminen on vaikeaa, tulisikin erityistä huomiota kiinnittää näkyvän tiedon keräämiseen ja jakamiseen. Osaamisen ja hiljaisen tiedon jakaminen edellyttää avointa, luottamuksellista ilmapiiriä ja kulttuuria, joka ei synny itsestään. Keskeistä olisi epäonnistumisten salliminen ja niiden näkeminen oppimistilaisuuksina. Käytäntö on opettanut, että projektit

usein joutuvat kilpailemaan samoista resursseista, jolloin tiedon panttaamisesta tulee kilpailu-valttia. Se kuitenkin estää tehokkaasti kokemustiedon leviämistä ja vertaisoppimista. (Lehtonen ym. 2006, 120-121.)

Muita merkittäviä kehityspolkuja ovat olleet laajassa yhteistyössä eri ministeriöiden, rahoittajien ja projektitoimijoiden kesken valmistellut Kevätkylvö- ja Sadonkorjuuseminaarit, joita toteutetaan ainakin vuosina 2011-2013 sekä Vaikuttavuutta valtakunnallisilla ESR-kehittämishajelmilla -seminaarit toukokuussa ja loka-marraskuun vaihteessa 2011. Lisäksi yhteistyö koordinaatioprojektien kanssa on lisääntynyt merkittävästi ja tietoisuutta etenkin kehittämissajelmista on saatu leviämään. Opetus- ja kulttuuriministeriö on prosessin myötävaikutuksella kytkenyt rakennerahastotoiminnan entistä tiiviimmin substanssiosastoihin lakkauttamalla erillisen tulosalueen ja integroimalla tehtävät osaksi substanssiosastoja ja -yksiköitä.

Prosessi on uudenlaisen ajattelun lisäksi aikaansaanut tietoisuuden lisääntymistä. Ihmisten kohtaamiset ja tiedonvaihto kaikissa mahdollisissa tilanteissa on äärimmäisen arvokasta. On ollut ilo huomata, että ympäri Suomea tapahtuu monenlaisia luovia ja innovatiivisia kehittämistoimia hyvinkin samojen aihepiirien ympärillä kuin ARVIOINTI'10-prosessissa. Asioista ääneen puhuminen ja erilaisten ihmisten ja tahojen kokoaminen yhteen on nostanut esiin monia hienoja kehityskulkuja, joista emme ole olleet tietoisia. Rakennerahastotoiminnassa tuleekin entistä enemmän panostaa tiedonvaihdamenetelmiin, koska toiminta tässä laajuudessaan on vaikeasti kenenkään hallittavissa. Tieto on liian fragmentoitunutta, esimerkiksi tällä hetkellä kuluvan ohjelmakauden rakennerahastoprojekteja on jo yli 8000, joten on lähes mahdotonta olla selvillä niiden tuloksista ja vaikuttavuudesta ilman systemaattista tiedonhallintaa.

ARVIOINTI'10-prosessin aikana on paljon pohdittu, vastaako kehittävä arviointi tai muu sisäinen arviointi ulkoista arviointia paremmin tiedon tarpeeseen. Rakennerahastotoiminnassa on kokemuksia siitä, ettei ulkoisista arvioinnista ole saatu oikein mitään irti, eikä niitä ole voitu hyödyntää kehittämistyössä. Lisäksi testattiin, soveltuuko kehittävä arviointi kehittämissajelmien arviointiin.

Prosessin aikana nousi esiin seuraavia kehittämishankkeen toteutukseen liittyviä kysymyksiä:

1. Saadaanko tällä prosessilla rakennerahastoilla rahoitetusta projektitoiminnasta riittävästi tietoa, joka hyödyttää niin rakennerahastotoimintaa selkeyttävästi kuin yhteensovittamista kansalliseen toimintaan? Millaisin prosessein tarvittava tieto voidaan kerätä, jakaa, levittää ja hyödyntää?
2. Mitä arviointiprosessin kautta kehitetään ja miten? Onko tämä mahdollista, toimivaa, järkevää, hyödyllistä ja kannattavaa?

3. Mitkä tahot osallistuvat prosessiin ja millä tasolla? Voidaanko riittävät osallistumismahdollisuudet tarjota?
4. Mitä prosessilla tavoiteltiin - mitä saatiin?
5. Onko kehittävän arvioinnin työskentelytapa tässä ympäristössä luonteva?

On todettava, että kehittävän arvioinnin prosessia ei ole ollut helppo tuoda suhteellisen perinteiseen toimintaympäristöön ja usein kankeana pidettyyn hallintoon. Se on kuitenkin ollut toisaalta hyvin hedelmällistä ja palkitsevaa. Kuten aiemmin totesin, tietoisuuden lisääntyminen on yksi hyvä tulos. Tosin sen edellytyksenä on ollut osallistuminen, että on päässyt osalliseksi kohtaamisista, keskusteluista ja yhteisestä tulkinnasta. Pääsy ”tiedon lähteille” on ainakin periaatteessa ollut avoin ja sitä rakennerahastotoiminnassa tarvitaan. Avointa tiedon jakamista ja hyödyntämistä sekä yhteiseen maaliin pelaamista olisi hyvä olla enemmänkin. Prosessi ei luultavasti ensimmäisen vaiheen aikana tuottanut riittävästi tietoa, eikä todennäköisesti sen kaltaista sisällöllistä tai laadullista arviointitietoa, mitä odotettiin. Mutta korostaisin edelleen prosessin avoimuuden tärkeyttä, koska olemme luultavasti saaneet tilalle sellaista tietoa ja ymmärrystä, jota emme osanneet odottaa. Tämän kaltaisena prosessi soveltuukin paremmin laajemman kokonaisuuden kuten koko valtakunnallisten ESR-kehittämishojelmien kokonaisuuden tai ESR-rahoitteisen kehittämistoiminnan arvioimiseen, ei niinkään yksittäisen kehittämishojelman.

Ehdoton vahvuus prosessilla on ollut siinä, että erilaisia kehittämistoimia on tehty prosessin aikana, sen rinnalla, sen ansiosta ja siitä johtuen - tai vaikkapa siitä huolimatta. Arviointiprosessin kautta on pyritty kehittämään rakennerahastotoimintaa opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalan näkökulmasta rajoittamatta kehittämistavoitteita kuitenkaan vain tälle hallinnonalle. Prosessin joustavuus on ollut rikkaus, koska se mahdollistaa jatkuvan reagoimisen tai tarttumisen esiin nouseviin asioihin.

Vaikka edellä totesin, ettei ehkä riittäviä osallistumismahdollisuuksia ole pystytty prosessin ensimmäisessä vaiheessa tarjoamaan, on se kuitenkin avannut jo huomattavan määrän uusia yhteistyöpintoja. Olemme hyvää vauhtia siirtyneet monitasoiseen hallintoon, kun kehittämistoimintaa tehdään tiiviissä ja hyvässä yhteistyössä projektitoimijoiden ja rahoittajien kanssa. Vaikka opetus- ja kulttuuriministeriön rakennerahastotoiminnassa on pitkät perinteet verkostoilla ja yhteistyöllä alaisen hallinnon kanssa, on vuosina 2010-2011 edetty vielä isommin askelin. Yhteistyötä koordinaatioprojektien kanssa on lisätty, Sadonkorjuuseminaareja on järjestetty laajalla joukolla yhdessä projektien kanssa ja olemme ryhtyneet toimimaan entistä verkostomaisemmin suoraan ministeriön substanssiyksiköistä käsin ulottaen yhteistyön myös rakenne-

rahastotoiminnan ulkopuolelle eri toimialoilla.

Kannattavuutta mietittäessä voidaan todeta, että kehittävän arvioinnin prosessille tulee hintalappu oikeastaan vain henkilöresurssien käytöstä, kun arviointityötä tehdään itse. Eikä sitäkään hintaa voi laskea pelkästään arviointiin käytetyksi, koska osallistujalle se on myös itsensä ja osaamisensa kehittämistä. Lisäksi samassa paketissa saadaan toiminnan kehittäminen. Parhaassa tapauksessa kehittävän arvioinnin prosessilla päästään kehittämään myös organisaatioita.

Arvioivaa tulkintaa saadaan aikaan johtamalla yhteisymmärryksessä havainnoista johtopäätöksiä ja toimenpide-ehdotuksia, joiden luotettavuus lisääntyy arvioimalla niitä tiimissä eri osapuolten kanssa. Samalla kehittämissuosituksista ja niiden vaihtoehtoista saadaan toteuttamiskelpoisia ja kohdistettuja. (Virtanen 2007, 133, 220-221.) ARVIOINTI'10-prosessi on tarkoitettu jatkuvaksi ja alati muuttuvaksi prosessiksi, jossa arvioidaan kehittämistoimenpiteitä ja kehitetään toimintaa yhteisen reflektion pohjalta. Näin ollen myös nämä prosessin ensimmäisessä vaiheessa ilmenneet johtopäätökset ja kehittämiskohteet viedään osaksi muita prosesseja sekä avataan mahdollisuus niiden yhteistulkinnalle, kuten on toimittu koko ensimmäisen vaiheen aineistojen kanssa. Siten niiden luotettavuutta, kohdistuvuutta ja toteuttamiskelpoisuutta voidaan lisätä.

6.2 Kehittämiskohteita

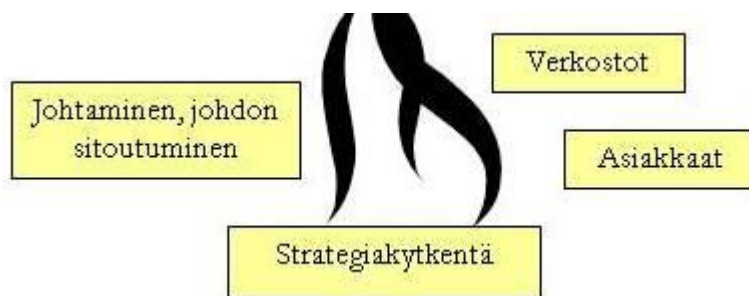
Pohdin pitkään, mitkä asiat ovat tämän prosessin tuloksia ja mistä muodostuvat lopulliset johtopäätökset ja kehittämiskohteet. Kävin jo edellä läpi koko prosessin havainnoja ja tuloksia, jotka tulee osaltaan huomioida prosessin edetessä ja sitä edelleen kehitettäessä. Monet näistä kokonaistuloksista olisivat voineet muodostaa myös kehittämiskohteiden ytimen. Päätin kuitenkin rakentaa kehittämiskohteet luvun 3.7 siivet ja juuret -kuvan osa-alueista. Prosessi ja sen tulokset tukevat hyvin tuossa luvussa koottuja vaikuttavan ja pysyvän kehittämistoiminnan ominaisuuksia. Siivet ja juuret -kuva olisi voinut yhtä hyvin olla prosessin tulos tai johtopäätös kuin esiteltynä tässä raportissa jo teorian pohjalta. Päädyin esittämään sen ennen tuloksia, koska se muodostaa hyvän ajatuskehikon ARVIOINTI'10-prosessille ja lukijalle on kenties mielenkiintoista ja uusia ajatuksia herättävää seurata, miten samat asiat esiintyvät tuloksissakin tavalla tai toisella.

Prosessi osoitti, että rakennerahastotoimintaa on tarkasteltava kahdella tasolla. Hallinto muodostaa olennaisen osan toiminnan tehokkuuden ja mielekkyyden näkökulmasta, eikä sitä ole mahdollista tyystin ohittaa. Useat asiat, kuten rakennerahastojen imagokuva ja siihen liittyvä viestintä, hallintomallit ja -rakenteet, valtakunnallisen ESR-ohjelmaosion yhdenmukaisuus ja

tavoitteiden selkeys, suhde alueosioihin ja muuhun kehittämistoimintaan sekä rahoitusinstrumentin ominaisuudet ovat asioita, joihin toisaalta toimijat voivat vaikuttaa itse joka päivä omalla toiminnallaan ja toisaalta ne ovat asioita, joita täytyy tarkasti miettiä tulevan ohjelmakauden suunnittelussa toiminnan selkeyttämiseksi edelleen. Hallintoa esimerkiksi maksatuskäytäntöjen osalta on pyritty yksinkertaistamaan jo kuluvalle ohjelmakaudella, mutta selkeästi rakenteisiin ja ohjelmiin liittyvät asiat pysyivät jotakuinkin ennallaan ohjelmakauden loppuun. Sen sijaan asioihin, joihin jokainen voi vaikuttaa omalla asennoitumisellaan, puheellaan ja tekemisellään, voi ja tulee panostaa välittömästi. Olemme oikealla tiellä, mikäli tämä raportti on herättänyt lukijalleen ahaa-elämyksiä ja päätöksen viedä havaintojaan osaksi omaa työtään tässä ja nyt.

Toinen taso on enemmän sisällöllinen ja varsinaiseen projektitoimintaan liittyvä. Projekteilla toteutetaan rakennerahasto-ohjelmien, kuten myös kehittämisohjelmien, tavoitteita. Tällä kehittämistoiminnalla tulisi saavuttaa vaikuttavuutta ja tuloksista pitäisi pyrkiä saamaan pysyviä. Tähän tasoon liittyvät asiat ilmenevät siivet ja juuret -kuvasta, jonka eri osa-alueista muodostuvat seuraavat johtopäätökset.

6.2.1 Tukevat juuret kehittämistoiminnalle

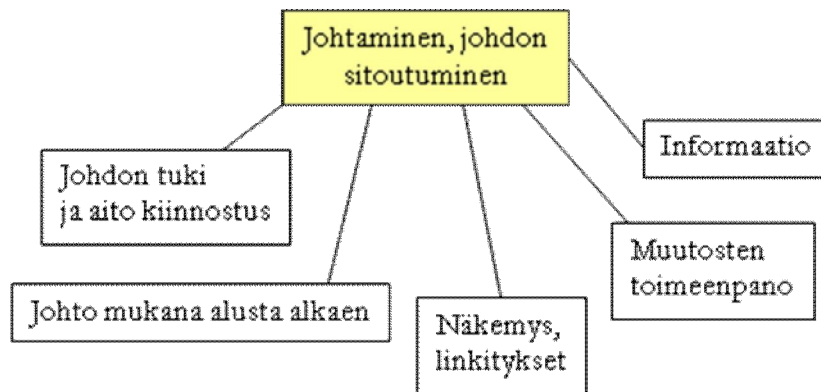


Kuvio 11. Kehittämistoiminnan juuret

”Juuri on kasvin lehdetön, tavallisesti maanalainen osa, joka kiinnittyy varteen ja kasvaa kohtisuoraan alaspäin. Juuren päätehtävät ovat veden ja ravinteiden varteen nostaminen sekä kasvin paikallaan pitäminen.” (Wikipedia 2011.)

Lainaus kertoo kaikessa yksinkertaisuudessaan juuren tehtävät luonnossa. Samalla tavoin tähän yhteyteen vietyinä juuret antavat toiminnalle pysyvyyden. Juuret ovat usein näkymättömät, mutta luovat vakaan perustan. Juureva on kuvainnollinen tapa ilmaista jotakin vahvaa, vankkaa ja vakaata, kun juureton puolestaan kuvaa jotain irrallista (Suomisanakirja 2011). Kehittämistoiminnan juurevuus tarkoittaa sen vahvaa kytkemistä organisaation perustoimintaan, jolloin projektilla on loputtuaankin organisaatiossa omistajuus ja ”kotipesä”. Merkittäviä juuria toiminnalle antavat myös verkostot ja asiakkaat (kuvio 11).

Johtajuus



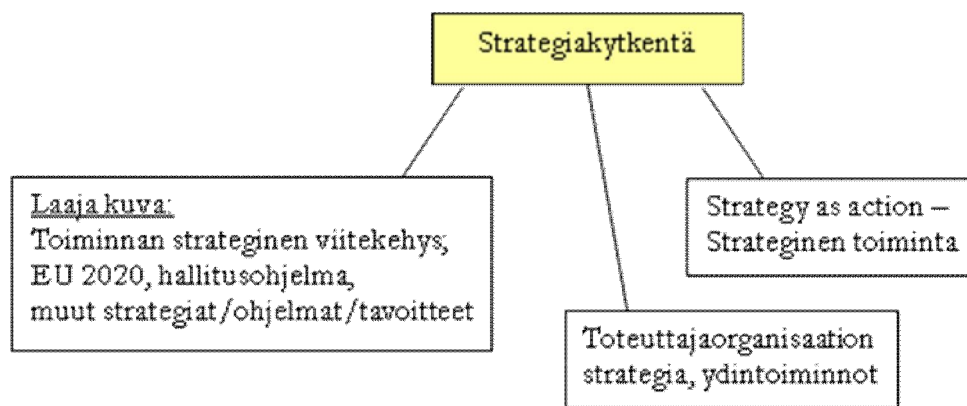
Kuvio 12. Johtamisen osa-alueita

Projektitoiminnan tueksi tarvitaan johtajuutta, johdon näkemystä ja sitoutumista projektin toteuttamiseen. Kuvioon 12 olen koonnut johtamisen osa-alueita, joihin kiinnittämällä huomiota ja joita kehittämällä voidaan tukea projektitoimintaa. Toiminnan juurtumisen on todettu edistyvän huomattavasti johdon sitoutuessa kehittämistyön eteenpäin viemiseen ja tulosten hyödyntämiseen, koska viime kädessä johdolla on valta toteuttaa juurruttamisen edellyttämiä muutoksia toimintaan (Peltola & Vuorento 2007, 83).

Johto olisi saatava mukaan kehittämistoimintaan jo suunnitteluvaiheessa sekä pidettävä hyvin informoituna koko projektin ajan. Johdon aito kiinnostus edesauttaa projektin toteuttamista merkittävästi. Johdon näkemyksiä tarvitaan niin tavoitteiden asettelussa kuin kehittämistoiminnan ja projektin tulosten linkittämisessä organisaation muuhun toimintaan. Johto on myös se, joka voi tehdä tarvittavia päätöksiä kehittämistoimenpiteiden perusteella.

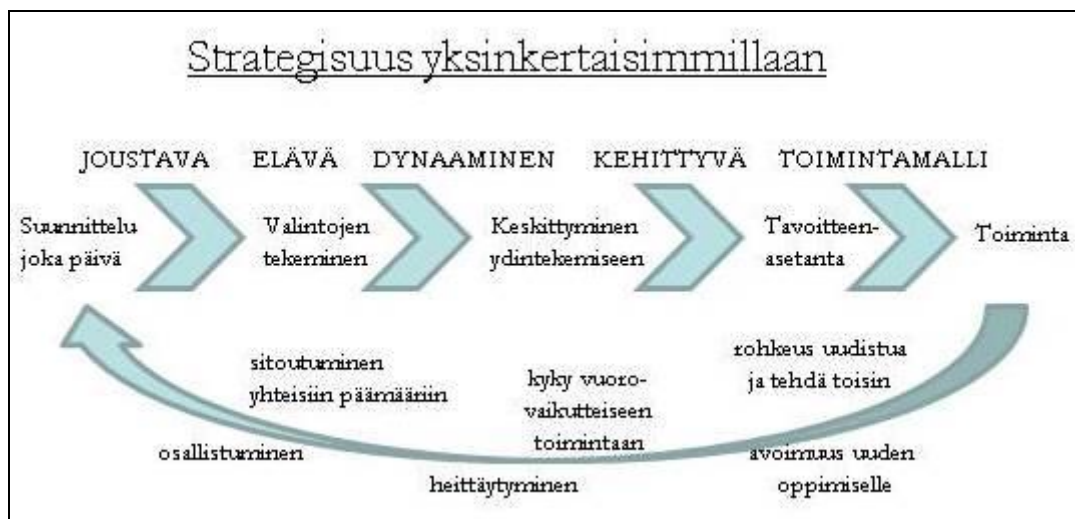
Strategisuus

Aiemminkin on todettu, että ylemmän johdon lisäksi myös keskijohdolla on merkittävä rooli. Sillä on keskeinen rooli ylätasen strategisen ajattelun ja suorittavan portaan toimeenpanon välissä strategian jalkauttajana. Strategia tarkoittaa yksinkertaisimmillaan johdonmukaista toimintaa. Se on tietyn suunnan tai päämäärän valitsemista ja sinne tähtäämistä kaikessa toiminnassa.



Kuvio 13. Strategiset ulottuvuudet

Projektitoiminnan on oltava vahvasti strategioihin kytkettyä vähintään kahdella tavalla, kuten kuvio 13 osoittaa. Toisaalta kytkennän on oltava strateginen niin, että projekti edesauttaa osaltaan samojen tavoitteiden toteutumista kuin organisaatio muussakin toiminnassaan tavoittelee. Tällöin projekti automaattisesti tuottaa lisäarvoa myös organisaatiolleen. Toisaalta strategiakytkenät tulee tehdä erilaisiin ylätasoon strategioihin niin, että ne muodostavat kehittämistoiminnalle viitekehyksen ja samalla myös osoittavat, mitä laajempaa tavoitetta projekti omalta osaltaan palvelee. Strategy as action viittaa siihen, että strategiaprosessi tulisi nähdä strategian laatimisen ja käytännön toteuttamisen toimintojen jatkumona, eikä näitä kahta saisi erottaa toisistaan, kuten kuviossa 14 pyrin osoittamaan. Strategian toteuttaminen linkittää strategian toimintaan samalla tavoin kuin kehittävä arviointi pitää sisällään jatkuvan kehittämisen ja arvioinnin syklin.

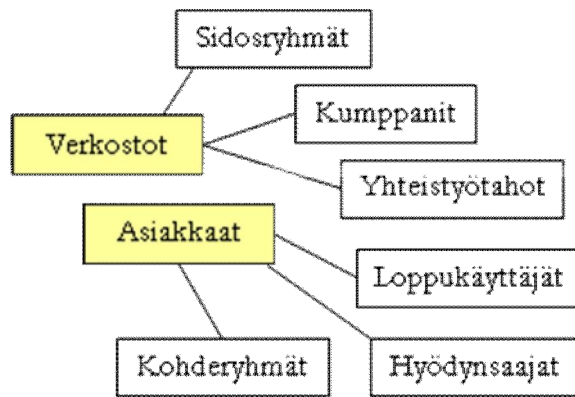


Kuvio 14. Strategioiden yhteys toimintaan

Strategioiden tulisi olla linjassa ja toisiinsa kytkettyjä niin sisältöjen kuin prosessien osalta. Linkitys on tärkeää rakentaa strategiasta operationaaliselle tasolle saakka eli osoittaa ne yksittäiset keinot ja toiminnot, joilla toteutetaan strategiset tavoitteet. Toimeenpanon kannalta keskeistä

on tasapainon luominen strategisen suunnittelun ja toimintasuunnitelmien välille. Organisaatio on muutamien ydinstrategiasta nousevien painopisteiden tulee olla sisällytettyinä myös jokaiseen erilliseen toimintasuunnitelmaan, esimerkiksi yksittäiseen projektisuunnitelmaan. (APQC 1999, 16, 20, 26.)

Verkostomaisuus ja asiakaslähtöisyys



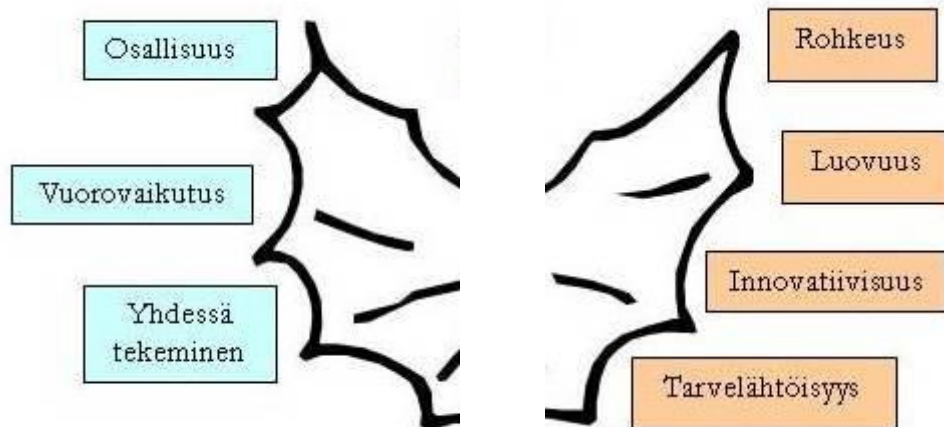
Kuvio 15. Verkostot ja asiakkaat osana kehittämistoiminnan juuria

Projektitoiminnan on oltava tarvelähtöistä. Jo suunnitteluvaiheessa tulisi kartoittaa kehittämis-kohteen tarpeita niin projektin varsinaiselta kohderyhmältä kuin mahdollisilta loppukäyttäjiltä tai hyödynsaajilta. Asiakkaat voivat olla hyvin moninaisia ryhmiä, kuviossa 15 olen esittänyt niistä selkeimmät. Toiminnassa tulisi huomioida aina myös lopulliset asiakkaat ja nähdä projektitoiminnan ja projektin tulosten vaikutukset pidemmällä aikavälillä. Jo etukäteen voisi pohtia projektin pitkän tähtäimen vaikuttavuutta. Mahdollisuuksien mukaan jo suunnitteluvaiheeseen voisi tarjota osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia tuleville asiakasryhmille, jolloin kehittäminen olisi ruohonjuuritasolta lähtöisin. Projektin ja rahoittajan haaste onkin sitten sovittaa käytännönläheinen ruohonjuuritaso ylätasoon strategioihin sekä rahoitusinstrumentin rajoituksiin.

Verkostoilla on merkittävä vaikutus kehittämistoiminnan läpiviemiseen, tulosten saamiseen ja niiden saattamiseen laajempaan tietoisuuteen ja sitä kautta käytännön toimiksi muuallakin. Lisäksi oma toiminta tulisi sovittaa yhteen muiden toimijoiden kanssa niin, että päällekkäisyyttä olisi mahdollisimman vähän ja molemmat osapuolet voisivat hyötyä toisistaan. Verkostoituminen ei siten ole itsearvoista toimintaa, vaan lisäarvon hakemista (Mantere ym. 2006, 176). Kehittämistoiminta tapahtuu nykyään pääosin erilaisissa verkostoissa ja yhteistyössä muiden tahojen kanssa. Rakennerahastotoiminnassa edellytetään kumppanuuksia ja muun muassa ohjausryhmien kautta mukaan toimintaan tulee monenlaisia sidosryhmiä (kuvio 15). Verkostomainen toiminta ja kiinteä yhteistyö sidosryhmien kanssa rakentavat valmiita kanavia tulosten levittä-

miselle ja pysyvyyden saavuttamiselle. Toisia ärsyttävät verkostot muoti-ilmiönä, mutta loppujen lopuksi on kysymys vain toimijoista ja heidän välisistä suhteistaan (Mantere ym. 2006, 175). Verkostoissa toimiminen sen sijaan asettaa aivan uusia haasteita toimintatavoille ja esimerkiksi tiedon jakamiselle.

6.2.2 Siivillä lentoon

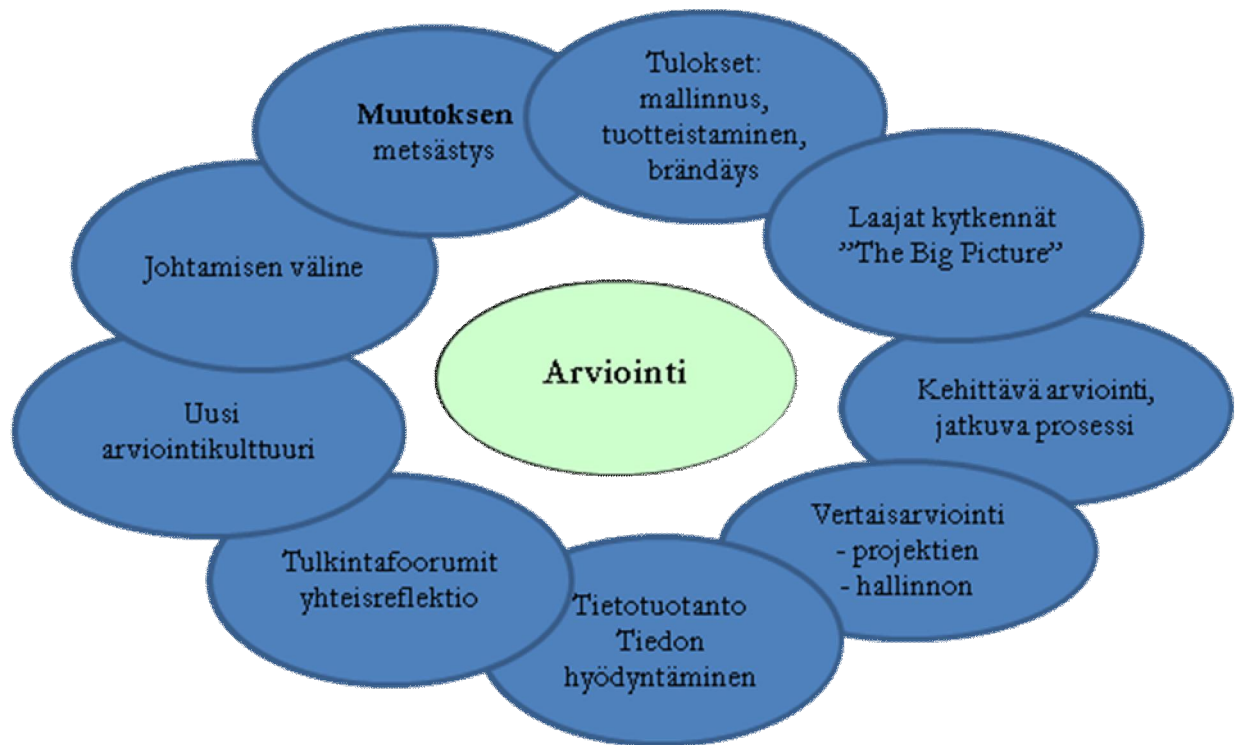


Kuvio 16. Voimaa siipien alle

Kehittämistoiminnassa on oltava lennokkuutta. Kehittämisessä on kyse jonkin uuden tekemisestä, muokkaamisesta tai parantamisesta. Silloin tarvitaan rohkeutta lähteä lentoon ja tavoitella taivaita, luovuutta ajatella uusilla tavoilla, innostusta ja innovatiivisuutta, mutta myös tarvelähtöisyyttä, joka on kuin kannatteleva ilma siipien alla, jotain johon nojata. Luvussa 3.6 kokosin kuvioon 5 kehittämistoiminnassa vaadittavia ominaisuuksia, kehittämisosaamisen ulottuvuuksia, jotka liittyvät läheisesti kuvion 16 siipien kasvattamiseen. Se ei kuitenkaan usein ole riittävä, että ne omaisuudet löytyvät yksittäisiltä ihmisiltä, ns. aktivisteilta, vaan rohkeutta, luovuutta, innovatiivisuutta ja vuorovaikutusta tarvitaan organisaatioihin.

Yhtä lailla kannattelee yhdessä tekeminen, koska yksin on paha lentää ainakaan kovin kauas. Yhdessä tekemiseen liittyy myös osallisuus ja vuorovaikutus, aito monisuuntainen yhteistyö, toisen kuuleminen ja kuunteleminen, huomioon ottaminen ja arvostus. Tällaisessa ilmapiirissä syntyy luottamus ja uskallusta jakaa oma osaamisensa ja projektinsa kultahiput toisten kanssa. Monet hienot asiat tapahtuvat ja syntyvät nimenomaan ihmisten kohtaamisissa. Voidaan siis ajatella, että yhdessä tekemällä synnytetään myös parhaat tulokset.

6.2.3 Arviointi työkaluna



Kuvio 17. Arviointityökalun elementtejä

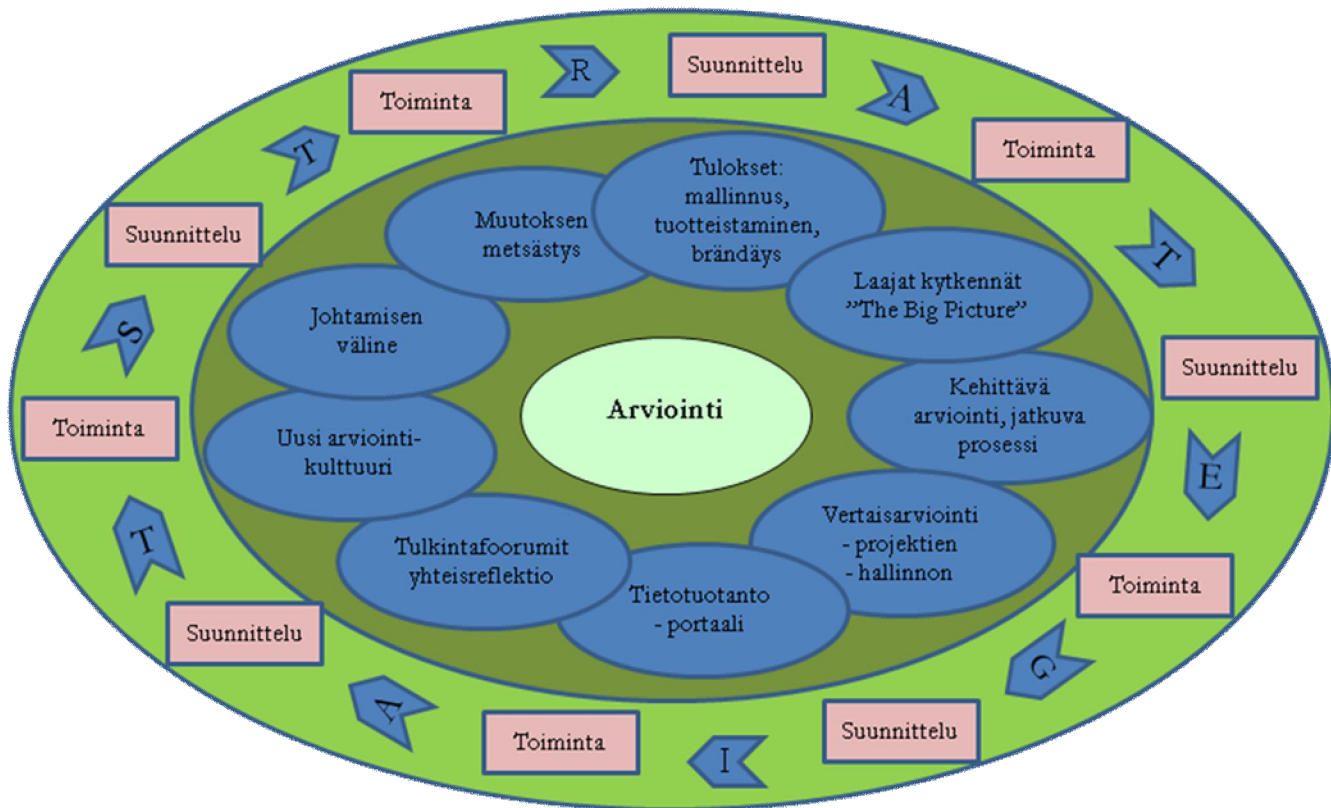
Prosessi on jo tähän mennessä osoittanut monia kehityspolkuja. On todettu, että rakennerahastotoiminnan kehittämistä on jatkettava asiakaslähtöisesti ja vuorovaikutteisesti. Arvioinnin on oltava heti hankkeen alusta lähtien keskeinen kehittämisen työkalu. Olen kuvannut uudenlaisen arviointityökalun elementtejä kuviossa 17. Arvioinnin ei tule toimia tyhjiössä itsearvioisesti, vaan prosessit pitää avata projekteja keskeisesti toteuttavien organisaatioiden strategiatoimijoille ja johdolle sekä keskeisille aluekehittäjille.

Kun arviointi kytketään kiinteästi toimintaan ja sen kehittämiseen, nousee organisaatioissa esiin myös monia muita kysymyksiä. Kehittävän arvioinnin prosessin ohella on huomioitava organisaatioiden oma arviointikulttuuri ja perinteiset odotukset ja tottumukset, joita arviointiin liittyy. Lisäksi arviointi kehittämistyökaluna on myös johtamisen väline. Johtaminen nousee keskeiseksi kysymykseksi, kun luodaan uudenlaista, yhteisöllistä, avointa ja kehittämisorientoitunutta arviointikulttuuria. On myös muistettava, että prosessi on todennäköisesti pitkä ja edellyttää luottamuksen kulttuurin syntymistä organisaation sisälle. (Manninen & Kauppi 2008, 124.) Kehittämistyö ei onnistu ilman johtajuutta. Kehittäminen tarvitsee näkemyksellistä muutostojohtajuuden ideaa. (Virtanen & Wennberg 2005, 15.)

Kaikessa projekti- ja arviointitoiminnassa keskeinen kysymys on ja tulisi olla, mikä on se muutos, mikä tällä toiminnalla on saatu aikaan? Projektitoiminnalla aikaansaatuja kehittämiskulkuja

ja innovaatioita tulee mallintaa ja nostaa arvioinnin avulla kehittämisen esimerkeiksi. Tuloksia ja hyviä käytäntöjä täytyisi osata myös tuotteistaa ja brändätä eli muuttaa ne markkinoitaviksi tuotteiksi ja edesauttaa markkinointia luomalla tuotteille mielikuva ja positiivinen maine. Rahastojen ja ohjelmien arviointituloksia sekä kehittämistoimintaa on tarkasteltava enemmän yhdessä sekä kytkettävä osaksi laajempaa kehittämistoimintaa.

Viimeisessä kuviossa (kuvio 18) arviointi on keskiössä, koska kehittämishankkeen tarkoituksena on ollut pohtia edistääkö kehittävä arviointi toiminnan vaikuttavuutta ja pysyvyyttä. Sen ympärille on rakentunut tämän arviointiprosessin elementtejä, jotka ovat prosessin aikana syntyneitä havaintoja ja kokemuksia. Toisaalta kehittävä arviointi tuottaa näitä elementtejä, toisaalta se vaatii eräiden elementtien kehittämistä onnistuakseen. Arviointikehän ympärille olen lisännyt strategiaprosessin, koska kaikki toiminta on ja sen on oltava strategista. Strategiaprosessi on tässä kuvassa loppumaton kehä, jossa toiminta ja suunnittelu vuorottelevat, aivan kuten kehittävässä arvioinnissa toiminnan kehittäminen ja arviointi. Ympyrä on siis sulkeutunut.



Kuvio 18. Strategiaprosessi- ja arviointikehät

7 Reflektio

Kehittävän arvioinnin prosessin toteuttaminen ministeriö- ja rakennerahastotoiminnan ympäristössä on ollut miellyttävä haaste. Olen ollut viehättynyt kehittävän arvioinnin määrämuotoisuuden puutteesta, joustavuudesta ja ennakoimattomuudesta. Tavallaan siis sen sopimattomuudesta konservatiiviseen valtionhallintoon. Erityisesti olen arvostanut prosessissa avoimuutta, osallistuvuutta ja yhteistä tulkintaa. Olen ollut otettu niistä kohtaamisista, joihin olen päässyt osalliseksi, ja siitä kollektiivisen viisauden määrästä, joka prosessin kuluessa on näyttäytynyt. Olen lähes ihmeissäni seurannut muiden toimijoiden osaamista, projektien tuloksia ja vaikutuksia. On etuoikeus olla ja tehdä työtä näin osaavien ja luovalla draivilla varustettujen ihmisten keskellä.

Olen oppinut valtavasti omasta työstäni viimeisten 1,5 vuoden aikana. Oma kehittämisosaamiseni on kasvanut ja olen löytänyt itsestäni entistä enemmän kehittäjä 2.0:n ominaisuuksia. Omalla tavallaan prosessi on ollut myös löytömatka itseni, koska uuden oppiminen, vanhasta luopuminen, omien asenteiden tarkastelu ja totuttujen ajatuspolkujen muuttaminen ei välttämättä ole ihan yksinkertaista.

Työn ohessa opiskelu ei ole ollut neljän pienen lapsen äidille ihan helppoa ja itsestään selvää. Välillä motivaatio on ollut hukassa tai tunteja yksinkertaisesti vuorokaudessa liian vähän. Perheelleni kuuluukin suuri kiitos kärsivällisyydestä.

Tämän kehittämishankkeen toteuttaminen osana omaa työtäni on kuitenkin antanut sille ryhtiä ja asettanut tarvittavia aikatauluja. Useassa roolissa oleminen prosessin aikana ei ole ollut haasteellista, pikemminkin mielenkiintoista ja antoisaa. Uskon, että koko prosessin koordinointi ja tämän raportin työstäminen on avannut asioita minulle muita osallistujia vielä huomattavasti enemmän. Toivon, että voin raportillani avata ikkunan edes osaan siitä, minkä kuvan prosessin seuraaminen lähietäisyydeltä ”kädet savessa” on minulle antanut.

Lähteet

APQC American Productivity & Quality Center. 1999. Turning Strategy Into Action: Tools and Techniques for Implementing Strategic Plans. Consortium benchmarking study. Best-practice report. Houston, Texas, USA.

Atjonen, P. 2007. Hyvä, paha arviointi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Euroopan komissio. 2011. Eurooppa 2020.

Luettavissa http://ec.europa.eu/europe2020/index_fi.htm. Luettu 6.7.2011.

Finlex – Valtion säädöstietopankki. 2011. Rakennerahastolaki 1401/2006. Oikeusministeriö. Helsinki. Luettavissa: <http://www.finlex.fi>. Luettu 5.7.2011.

Finlex – Valtion säädöstietopankki. 2011. Opetusministeriön työjärjestys 329/2010. Oikeusministeriö. Helsinki. Luettavissa: <http://www.finlex.fi>. Luettu 19.4.2011.

Finlex – Valtion säädöstietopankki. 2011. Valtioneuvoston asetus opetus- ja kulttuuriministeriöstä 310/2010. Oikeusministeriö. Helsinki. Luettavissa: <http://www.finlex.fi>. Luettu 19.4.2011.

Helakorpi, S. 2006. Koulutuksen kehittävä arviointi. Työkaluja osaamisen johtamiseen. Hämeen ammattikorkeakoulu. Hämeenlinna.

Himanen, P. 2010. Kukoistuksen käsikirjoitus. WSOY. Helsinki.

Hirsjärvi S., Remes P., Sajavaara P. 1997. Tutki ja kirjoita. 10., osin uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Jyväskylä.

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Edita. Helsinki.

Huusko, M. 2008. Itsearviointi kehittävän arvioinnin menetelmänä, s. 127-138. Teoksessa Korkeakoski, E. & Silvennoinen, H. (toim.). 2008. Avaimia koulutuksen arvioinnin kehittämiseen. Koulutuksen arviointineuvoston julkaisuja 31. Koulutuksen arviointineuvosto. Jyväskylä.

- Juholin, E. 2009. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Infor. Helsinki.
- Juuti, P. 2005. *Toivon johtaminen*. Aavaranta-sarja. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2009. *Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin?* Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu.
- Juuti, P. & Virtanen P. 2009. *Organisaatiomuutos*. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.
- Karjalainen, V. 2009. Verkostokehittäminen - palveluparadigman muutosvoima, s. 251-268. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen V (toim.). 2009. *Kehittämistyön risteyksiä*. Stakes. Jyväskylä.
- Kauppi, A. (toim.). 2005. *Kehittävä arviointi – periaatteita ja sovelluksia*. Helian julkaisusarja C, Ammatillinen opettajakorkeakoulu, 12:2005. Oy Edita Ab. Helsinki
- Kauppi A., Hanski K., Nousiainen R. & Lahtiranta K. 2003. Arviointi pedagogisen kehittämisen välineenä. Teoksessa Kotila, H. (toim.). *Ammattikorkeakoulupedagogiikka*, s.254-265. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Kirjonen, J. 2009. Kehittäminen asiantuntijatyönä, s. 117-134. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen V (toim.). 2009. *Kehittämistyön risteyksiä*. Stakes. Jyväskylä.
- Korkeakoski, E. 2008. Riippumattomuus arviointitoiminnan periaatteena, 65-78. Teoksessa Korkeakoski, E. & Silvennoinen, H. (toim.). 2008. *Avaimia koulutuksen arvioinnin kehittämiseen*. Koulutuksen arviointineuvoston julkaisuja 31. Koulutuksen arviointineuvosto. Jyväskylä.
- Korkeakoski, E. & Silvennoinen, H. (toim.). 2008. *Avaimia koulutuksen arvioinnin kehittämiseen*. Koulutuksen arviointineuvoston julkaisuja 31. Koulutuksen arviointineuvosto. Jyväskylä.
- Lahtiranta, K. 2005. Opettajankoulutusohjelman arviointi verkkopohjaisen kyselyn avulla. Teoksessa Kauppi, A. (toim.). *Kehittävä arviointi – periaatteita ja sovelluksia*. Helian julkaisusarja C, Ammatillinen opettajakorkeakoulu, 12:2005, s.xx-xx. Oy Edita Ab. Helsinki.
- Lehtonen P., Lindblom L., Korpinen S. & Simonen J. 2006. *Projektisalkunhallinta - Kehitystoiminnan strateginen johtaminen*. Edita. Helsinki.

Linnakylä P. & Atjonen P. 2008. Arviointi, tutkimus ja arviointitutkimus koulutuksen tietotutannossa, s. 79-96. Teoksessa Korkeakoski, E. & Silvennoinen, H. (toim.). 2008. Avaimia koulutuksen arvioinnin kehittämiseen. Koulutuksen arviointineuvoston julkaisuja 31. Koulutuksen arviointineuvosto. Jyväskylä.

Lybeck, T. & Walldén, J. 2011. Nuorisolain muutokset - Monialainen yhteistyö ja etsivä nuorisotyö. Teoksessa Aaltonen, K (toim.). 2011. Nuorten hyvinvointi ja monialainen yhteistyö, s. 25-58. Tietosanoma. Tallinna.

Lyytinen, H. K. & Nikkanen, P. 2008. Arvottaminen on arvioinnin ydintä. Teoksessa Korkeakoski, E. & Silvennoinen H. (toim.). Avaimisia koulutuksen arvioinnin kehittämiseen, s. 25-46. Koulutuksen arviointineuvoston julkaisuja 31. Koulutuksen arviointineuvosto. Jyväskylä.

Manninen J. & Kauppi A. 2008. Kehittävä arviointi, s. 117-126. Teoksessa Korkeakoski, E. & Silvennoinen H. (toim.). Avaimisia koulutuksen arvioinnin kehittämiseen, s. 25-46. Koulutuksen arviointineuvoston julkaisuja 31. Koulutuksen arviointineuvosto. Jyväskylä.

Manner-Suomen ohjelma. 2011. Täytäntöönpanoa koskeva vuosikertomus.

Manner-Suomen ohjelma-asiakirja 2007-2013. 2008. Edita Prima Oy. Helsinki.

Mantere S., Aaltonen P., Ikävalko H., Hämäläinen V., Suominen K. ja Teikari V. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen. Suunnitelmista käytäntöön. Edita. Helsinki.

Nousiainen, R. 2005. Sidosryhmät koulutusta arvioimassa. Teoksessa Kauppi, A. (toim.). Kehittävä arviointi – periaatteita ja sovelluksia. Helian julkaisusarja C, Ammatillinen opettajakorkeakoulu, 12:2005, s.xx-xx. Oy Edita Ab. Helsinki.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2010. Opetus- ja kulttuuriministeriön strategia 2020. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2010:4. Helsinki.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2011. Luettavissa:

http://www.minedu.fi/OPM/Ministerioe_ja_hallinnonala/. Luettu 19.4.2011 ja 25.6.2011.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2011b. Opetus- ja kulttuuriministeriön henkilöstötilinpäätös 2010. Sisäisiä julkaisuja 2011:1. Helsinki.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2011c. Luettavissa:

<http://www.minedu.fi/OPM/EU-asiat/EU-rakennerahastot/rahastot/>. Luettu 25.8.2011.

Opetusministeriö. 24.8.2009. Kokousmuistio.

Patton, M. Q. 1997. Utilization-Focused Evaluation. The New Century Text. Edition 3. Sage Publications, Inc. United States of America.

Peltola, U. & Vuorento, M. 2007. Juurruttamisen edistäjät ja estäjät. Kokemuksia työllistymis- palvelujen kehittämishankkeista. Kuntoutussäätiön työselosteita, working papers 33/2007. Yliopistopaino. Helsinki.

Porin kaupunki. 2011. Päiväkotitaidurinhattu. Varhaiskasvatussuunnitelma. Luettavissa: <http://www.pori.fi/koulutusvirasto/paivakodit/paivakotitaidurinhattu/vasu.html>. Luettu 7.7.2011.

Saranpää, M. 25.8.2010 ja 27.8.2010. Kehittävä arviointi. Yliopettaja. HAAGA-HELIA Ammatillinen opettajakorkeakoulu. Työseminaariesitys.

Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen V. (toim.). 2009. Kehittämistyön risteyskysymyksiä. Stakes. Jyväskylä.

Stähle, P. & Wilenius, M. 2006. Luova tietopääoma. Tulevaisuuden kestävä kilpailuetu. Edita. Helsinki.

Suomisanakirja. 2011. Luettavissa: <http://suomisanakirja.fi/>. Luettu 3.10.2011.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum. Hämeenlinna.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Jyväskylä.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa - oivalluksia organisaation uudistajille. WSOY-pro Oy. Helsinki.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2011. Luettavissa: <http://www.tem.fi/index.phtml?s=2183>. Luet-
tu 25.8.2011.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2011b. Rakennerahastot.fi-portaali. Luettavissa:
http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/fi/02_eu_rr_ohjelmat/02_esr/index.jsp.
Luettu 25.6.2011.

Valtioneuvoston kanslia. 2011. Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma. Luettavissa:
<http://www.vn.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf332889/fi.pdf>. Luettu 25.8.2011.

Vataja, K. & Seppänen-Järvelä R. 2009. Prosessiarviointi - mahdollisuus lujittaa kehittämispro-
jektia, s. 217-232. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen V (toim.). 2009. Kehittämis-
työn risteyskysymyksiä. Stakes. Jyväskylä.

Virtanen, P. 2007. Arviointi – Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Edita
Prima Oy. Helsinki.

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Edita Prima Oy.
Helsinki.

Virtuaaliammattikorkeakoulu. 2011. Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi. Kehittämis-
hankkeiden tutkimustulosten raportointi. Luettavissa:
<http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464169229/1194413476742/1194413551490.html>. Luettu 28.9.2011.

Vuorela, T. 1997. Arvioinnin tilaajan opas. Valtiovarainministeriö. Hallinnon kehittämisosasto.
Hallinnon kehittämiskeskus. Oy Edita Ab. Helsinki.

Wikipedia. 2011. Luettavissa: [http://fi.wikipedia.org/wiki/Juuri_\(kasvi\)](http://fi.wikipedia.org/wiki/Juuri_(kasvi)). Luettu 3.10.2011.

Åhman, H. & Runola, J. 2006. Strategia on kuollut? Eläköön tulevaisuus! Edita Prima Oy.
Helsinki.

ARVIOINTI '10***Opetus- ja kulttuuriministeriön valtakunnallisten ESR-kehittämisohjelmien arviointi*****Arviointitehtävä**

Prosessin tarkoituksena on arvioida opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalan valtakunnallisia ESR-kehittämisohjelmia laadullisesti ja sisältöpainotteisesti. Arvioinnilla kerätään tietopohjaa uuden rakennerahasto-ohjelmakauden 2014-2020 suunnitteluun. Tulevaisuustarkastelussa pyritään löytämään ns. toiminnan kärjet. Lisäksi arvioinnilla pyritään löytämään kytkentö- ja kehittämisohjelmien välillä ja suhteessa ESR-alueohjelmiin (ja rahastojen välillä) sekä lisäämään keskustelua ohjelmien välillä.

Tämän mukaisesti arviointi jakautuu neljään osa-alueeseen:

- 1) Uudet tulokset: pilotit, mallit, menetelmät, saavutetut laadulliset tulokset hankkeissa
- 2) Puolivälisarviointi kehittämisohjelmien toteutumisesta
- 3) Keskustelu ohjelmien välillä ja suhteessa alueohjelmiin, kytkennät ja täydentävyys, myös EAKR ja Itä-Suomi
- 4) Tulevaisuustarkastelu, hallinnonalan keihäänkärjet.

Tulostavoitteet

Arvioinnilla kerätään tietoa kehittämisohjelmien tavoitteiden toteutumisesta ja tuloksia voidaan käyttää suuntaamaan toimintaa ohjelmakauden jälkimmäisellä puoliskolla sekä uuden ohjelmakauden suunnittelussa. Osaksi tavoitteena on löytää kehittämisohjelmia toteuttavissa projekteissa syntyneitä uusia, hyviä kehittämistuloksia, -menetelmiä ja -malleja eli ns. laadullisia tuloksia. Arvioinnista saatua tietoa levitetään opetus- ja kulttuuriministeriössä, opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalalla sekä rakennerahastotoimijoiden piirissä.

Hankkeessa saadut arviointitulokset tullaan hyödyntämään kehittämisohjelmien toimeenpanossa ohjelmakauden loppuun saakka. Tuloksia saavutetun tiedon osalta voidaan myös hyödyntää osana ministeriön toimintaa ja politiikkaa. Onnistunut arviointimalli voidaan siirtää toteutettavaksi myös muualla.

Rajaus

Kehittämishanke koskee pääasiassa yhdeksää opetus- ja kulttuuriministeriön 11 ESR-kehittämisohjelmasta sekä kokonaistilannetta kaikkien kehittämisohjelmien osalta. Maahanmuuttajien kehittämisohjelma on pääosin sisäasiainministeriön hallinnoima ja Opetushallitus toteuttaa siitä vain kielikoulutukseen liittyvää osaa. Osaamisklustereihin liittyvä kehittämisohjelma on työ- ja elinkeinoministeriön hallinnoima ja se käynnistyi noin vuotta muita ohjelmia myöhemmin, joten sen toteutus on hyvin alkuvaiheessa.

Ympäristö

Alueiden kehittämisen ja rakennerahastotoiminnan tulosalueen (AKRA) tehtävänä on koordinaoida kaikkien opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalan valtakunnallisten ESR-kehittämisohjelmien toteuttamista sekä hoitaa laajasti niihin liittyviä arviointi- ja viestintätehtäviä.

Jokaisella kehittämisohjelmalla on ministeriössä vastuuhenkilö sekä kehittämisohjelmatiimi. Rahoittajaviranomaisina toimivat Opetushallitus sekä (1.1.2010 alkaen) Hämeen, Kaakkois-Suomen, Lapin, Pirkanmaan ja Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset. 1.1.2010 alkaen opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalan Euroopan Aluekehitysrahaston (EAKR) hankkeet hoidetaan maakuntien liitoissa.

Osatehtävät ja aikataulu

- 1) itsearviointitiedon kerääminen projekteilta, rahoittajaviranomaisten vastuuhenkilöiltä ja kehittämisohjelmavastaavilta sekä perustiedot tietojärjestelmästä 5-7/2010
- 2) ensimmäiset työseminaarit 2-3 ryhmänä¹: puoliväliarviointi ja projektien anti 8/2010 (koko päivä)
- 3) tarkentavat kyselyt/selvitykset 8-9/2010
- 4) toinen työseminaari: kehittämisohjelmien välinen vuoropuhelu, yhtymäkohdat, kontaktipinnat, yhteistyö sekä täydentävyys suhteessa alueohjelmiin ja EAKR:iin 9/2010 (1/2 päivää esim. rakennerahastopäivillä 9.-10.9. Helsingissä)
- 5) vertaisarviointi 9-12/2010
- 6) kolmas työseminaari: kokonaisarviointi ja tulevaisuuspeilaus 12/2010 (koko päivä)
- 7) raportointi 12/2010 - 2/2011

Työmenetelmät

Arviointi tehdään ohjattuna kehittävän arvioinnin prosessina, itsearviointina ja mahdollisesti vertaisarviointia hyödyntäen. Hankkeessa kerätään tietoa niin tietojärjestelmästä kuin vastuuhenkilöiltä. Kohderyhminä tiedon keräämiseksi ovat rahoittajaviranomaisissa työskentelevät kehittämisohjelmien vastuuhenkilöt, kehittämisohjelmavastaavat (ja -tiimit) opetus- ja kulttuuriministeriössä sekä kehittämisohjelmien koordinoivat ja muut projektit. Menetelminä käytetään kyselyjä, selvityksiä sekä työkokouksia ja -seminaareja, joiden on tarkoitus olla mahdollisimman keskustelevia ja vuorovaikutteisia. Seminaareissa voidaan hyödyntää esim. wikicafé -menetelmää, jossa tietoa lisätään, kerrostetaan, ideoidaan ja muokataan yhdessä.

Teemat

Koko arviointi- ja kehittämistyö tehdään Eurooppa 2020 -strategia kattoteemana. Kaikkia osia tarkastellaan hallitusohjelman ja hallinnonalan strategioiden näkökulmasta. Tarkastelussa huomioidaan myös Pekka Himasen Kukoistuksen käsikirjoitus² sekä Itämeri-strategia³.

¹ Suunnitellut ryhmät:

A: Yrittäjyyskasvatus, Luovat alat, Kolmas sektori ja Avoimet oppimisympäristöt

B: Paremmat arjentaidot, Osaajana työmarkkinoille, Innovaatiot ja Aikuiskoulutus

C: Ennakointi (yhdistetään mahdollisesti A tai B-ryhmään)

² a. Vihreä informaatio- ja vuorovaikutustalous

b. Hyvinvointiyhteiskunta versio 2.0

c. Rikas monikulttuurinen elämä

³ <http://formin.finland.fi/public/download.aspx?ID=41019&GUID={09CF0BA9-11F9-47E7-BA40-29C029D7F184}>

EU 2020 prioriteetit:

- 1) **Älykäs kasvu:** osaamiseen ja innovointiin perustuvan talouden kehittäminen
- 2) **Kestävä kasvu:** resurssitehokkaamman, vihreämmän ja kilpailukykyisemmän talouden edistäminen
- 3) **Osallistava kasvu:** taloudellista, sosiaalista ja alueellista yhteenkuuluvuutta lisäävän korkean työllisyyden talouden edistäminen

Eurooppa 2020: 7 lippulaivahanketta

Älykäs kasvu	Kestävä kasvu	Osallistava kasvu
INNOVOINTI EU:n lippulaivahanke Innovatiivionioni , jolla parannetaan tutkimuksen ja innovoinnin reunaehtoja ja rahoituksensaantia, jotta innovointiketjua voidaan vahvistaa ja lisätä investointien tasoa kaikkialla unionissa.	ILMASTO, ENERGIA JA LIIKKUVUUS EU:n lippulaivahanke Resurssitehokas Eurooppa , jolla autetaan talouskasvun irtautumista resurssien käytöstä vähentämällä hiilen määrää, lisäämällä uusiutuvien energianlähteiden käyttöä, uudistamalla liikenteen alaa ja edistämällä energiatehokkuutta.	TYÖLLISYYS JA OSAAMINEN EU:n lippulaivahanke Uuden osaamisen ja työllisyyden ohjelma , jolla uudistetaan työmarkkinoita helpottamalla työvoiman liikkuvuutta ja kehittämällä ihmisten osaamista koko heidän elämänsä ajan, jotta voitaisiin lisätä osallistumista työmarkkinoille ja saada työvoiman kysyntä ja tarjonta kohtaamaan paremmin.
KOULUTUS EU:n lippulaivahanke Nuoret liikkeellä (Youth on the move) , jolla parannetaan koulutusjärjestelmien tuloksia ja eurooppalaisten korkeasteen oppilaitosten kansainvälistä houkuttelevuutta.	KILPAILUKYKY EU:n lippulaivahanke Globalisaation aikakauden teollisuuspolitiikka , jolla parannetaan liiketoimintaympäristöä etenkin pk-yritysten osalta ja tuetaan vahvan ja kestävä, maailmanlaajuiseen kilpailuun pystyvän teollisuuden kehittymistä.	KÖYHYHDEN TORJUNTA EU:n lippulaivahanke Euroopan köyhydentorjuntafoorumi , jolla varmistetaan sosiaalinen ja alueellinen yhteenkuuluvuus niin, että kasvun ja työllisyyden edut jakaantuvat laajalle ja köyhyydessä elävät ja sosiaalisesti syrjäytyneet voivat elää arvokkaasti ja osallistua aktiivisesti yhteiskuntaan.
DIGITAALINEN YHTEISKUNTA EU:n lippulaivahanke Euroopan digitaalistrategia , jolla nopeutetaan nopeiden internet-yhteyksien leviämistä ja jonka avulla kotitaloudet ja yritykset pääsevät nauttimaan verkkopalvelujen ja -sisältöjen sisämarkkinoiden eduista.		

Lähde: **EUROOPPA 2020 Älykkään, kestävä ja osallistavan kasvun strategia**

http://ec.europa.eu/growthandjobs/pdf/complet_fi.pdf

Opinnäytetyöhön käytetyt tunnit

Opinnäytetyöhön käytetyn ajan laskeminen tai erittelemine on ollut jonkin verran haasteellista, koska koko arviointiprosessi itsessään sekä siihen läheisesti liittyvät työt ovat kuuluneet toimenkuvaani kevättalvesta 2010 saakka. Näin ollen koko arviointiprosessi on ollut yksi työtehtävistäni päätoimisessa työssäni jo pian kahden vuoden ajan. Raportin kirjoittamiseen olen selkeimmin käyttänyt työajan ulkopuolista aikaa.

Tehtävä	Tuntia	Ajankohta
ARVIOINTI'10-prosessin suunnittelu	100 h	12/09-05/10
Suunnitteluun liittyvät kokoukset, vähintään 10 kpl	30 h	12/09-04/10
Suunnitelman esittely ohjausryhmissä, 5 kpl		05-06/10
Tilannekatsaukset ohjausryhmissä ja kehittämisohjelmien vuosikokouksissa, 13 kpl	20 h	10/10-02/11
Arviointitiimin kokoukset, 7 kpl		08/10-01/11
Sparraajan kilpailutusprosessi (tarjouspyynnön suunnittelu, tarjousten käsittely, päätöksen valmistelu)	20 h	05/10
Kyselyiden suunnittelu ja toteutus	70 h	05-06/10 10-11/10
Työseminaarit, 5 kpl ja niiden valmistelu	80 h	08, 09, 12/10
Kyselyaineistojen käsittely, muokkaus ja analysointi	80 h	08-12/10 05-08/11
Työseminaareista kertyneiden aineistojen käsittely ja analysointi	100 h	09-12/10 05-08/11
Kirjallisuuteen perehtyminen arviointitapaa valittaessa, arvioinnin aikana sekä raporttia kirjoittaessa	100 h	03/10 06-08/10 04-10/11
Raportin kirjoittaminen	200 h	06-10/11
Yhteensä	800 h	

Opetus- ja kulttuuriministeriö

Undervisnings- och kulturministeriet Ministry of Education and Culture

ARVIOINTI'10: Valtakunnallisten ESR-kehittämishojelmien arviointi

Kysely kehittämishojelmavastaaville ja -asiantuntijoille OKM:ssä

Vastaajan nimi ja tehtävä

Kehittämishojelma

VÄITTÄMIÄ (valitse yksi mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto kuhunkin kohtaan)

ESR ja valtakunnalliset kehittämishojelmat kehittämisen välineenä

	Samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Eri mieltä
ESR-kehittämishojelmat ovat OKM:lle ja hallinnonalalle tärkeä kehittämisen väline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valtakunnallinen toiminta ja ohjelmat ovat paras keino toteuttaa ESR-toimintaa hallinnonalalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittämishojelmien tavoitteet saavutetaan tämän tyyppisellä toiminnalla ja valittujen projektien kautta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittämishojelmien tavoitteet kattavat olennaisimmat kehittämistarpeet aloillaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
OKM valtakunnalliset kehittämishojelmat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a. kytkeytyvät laajempiin kokonaisuuksiin luontevasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. toteuttavat laajempaa tavoitetta (politiikkaohjelmat, hallinnonalan strategiat yms.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. keskittyvät tärkeisiin kokonaisuuksiin tai osa-alueisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. seuraavat aikaansa, huomioivat toimintaympäristön muutokset ja tarpeet sekä reagoivat heikkoihin signaaleihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. omaavat riittävästi kytkentöjä, yhteistyötä ja tiedonvaihtoa kehittämishojelmien välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittämishojelmista ollaan ministeriön substanssiosastoilla ja talon johdossa kiinnostuneita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittämishojelmien tuloksia/saavutuksia viedään systemaattisesti ministeriön muuhun toimintaan, osaksi kansallista toimintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ESR-toiminnalla on selkeät yhtymäkohdat ja luonteva täydentävyys ministeriön ja hallinnonalan muuhun toimintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittämishojelmien lisäarvo on merkittävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valtakunnallisuus on tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valtakunnalliset ohjelmat täydentävät aluehojelmia ja päinvastoin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alueilla osataan hyödyntää valtakunnallisia kehittämishojelmia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitä laajempaa tavoitetta (esim. hallitusohjelma/politiikkaohjelmat, EU-tason linjaukset/ohjelmat, OKM strategiat/linjaukset/KESU) oma kehittämishojelmasi ensisijaisesti toteuttaa ja/tai miltä osin?

Hallintomalli OKM:n kehittämisohjelmissa

	Samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Eri mieltä
Hallintorakenne on selkeä ja toimiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallintorakenne ja työnjako palvelee/tukee toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallinnon (rahoittaja, ministeriö, ohry) yhteistyö on toimivaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjaus rahoittajaviranomaisen taholta on toimivaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koordinaatioprojektin ja hallintojien (rahoittaja, ministeriö, ohry) välinen työnjako on selkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tulosten vaikuttavuus ja pysyvyys

	Samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Eri mieltä
Kehittämisohjelmilla on selkeät tavoitteet ja toimenpiteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittämisohjelman tämän hetkinen vauhti ja suuntaus riittävät tavoitteiden toteutumiseen ja tulosten saavuttamiseen ohjelmakauden loppuun mennessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittämisohjelman uudelleen suuntamisen tarvetta on arvioitu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittämisohjelmaa on syytä vielä suunnata ohjelmakauden loppupuolella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hakukierrosten painotukset ja valintakriteerit riittävät suuntaamaan kehittämisohjelman toteutusta haluttuun suuntaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittämisohjelman projektit ovat riittävän tarvelähtöisiä, toimintaympäristön tarpeisiin perustuvia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittämisohjelman projektit löytävät pysyvyyden ja vaikuttavuuden kannalta tärkeimmät kumppanit ja saavat ne mukaan jo projektivaiheessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittämisohjelman projektit toimivat tiiviissä yhteistyössä keskenään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiot sitoutuvat toteuttamiinsa rakennerahastoprojekteihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valtakunnallisia tavoitteita toteuttavissa projekteissa on haasteena sitoutuminen, koska vaikutukset ja hyöty eivät kohdistu välttämättä suoraan organisaatioon tai edes omalle alueelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Koordinaatioprojektin merkitys

	Samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Eri mieltä
Kehittämisohjelman koordinaatioprojektilla on tärkeä rooli varsinaisten projektien tukena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koordinaatioprojektin tehtävät ovat selkeät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittämisohjelman projektit hyödyntävät koordinaatioprojektin tarjoamaa tukea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koordinaatioprojekti on onnistuneesti verkottanut kehittämisohjelman projekteja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koordinaatioprojektin tehtäviä/roolia pitäisi laajentaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koordinaatioprojektin tehtäviä/roolia pitäisi supistaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jokaisella kehittämisohjelmalla tulisi olla koordinaatioprojekti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

AVOIMIA KYSYMYKSIÄ

1. Miten kehittämisohjelma on edennyt? Missä vaiheessa toimeenpano näkemyksesi mukaan on? Mikä osa-alue on toteutunut parhaiten, mikä heikoiten?

2. Onko valituilla projekteilla saatu katettua kaikki kehittämisohjelman tavoitteet/painopisteet tähän mennessä? Jos ei, mistä arvelet sen johtuvan?

3. Nimeä kehittämisohjelman mielestäsi kolme tärkeintä tavoitetta. Missä vaiheessa näet niiden toteutumisen olevan?

4. Mihin tarpeisiin kentällä kehittämisohjelma vastaa?

5. Millaisen toiminnan kautta päästään parhaiten tuloksiin ja syntyy vaikuttavuutta? Mainitse vähintään kolme vahvuutta.

6. Mikä rakennerahastotoiminnassa estää vaikuttavuuden syntymistä? Entä pysyvyyttä?

7. Mitä hyötyä valtakunnallisuus tuo?

8. Millainen on valtakunnallisten ohjelmien merkitys alueille? Tiedetäkö niistä riittävästi? Onko valtakunnallisten kehittämisohjelmien parissa työskentelevillä riittävästi tietoa ESR-alueohjelmista tai EAKR-toiminnaista?

9. Miten valtakunnalliset ESR-kehittämisohjelmat sijoittuvat kehittämistoiminnassa yleensä? Entä alueilla tai suhteessa muuhun rahoitukseen?

10. Millaisena näet Itä-Suomen roolin ESR:n valtakunnallisen osion toteutuksessa? Hankaloittaako Itä-Suomen oma rahoituskehys valtakunnallista vaikuttavuutta kehittämisohjelmissa?

Opetus- ja kulttuuriministeriö

Undervisnings- och kulturministeriet Ministry of Education and Culture

ARVIOINTI'10: Valtakunnallisten ESR-kehittämisohjelmien arviointi

Kysely rahoittajaviranomaisen vastuushenkilöille OKM:n kehittämisohjelmissa

Vastaaajan nimi, organisaatio ja tehtävä

Kehittämisohjelma

VÄITTÄMIÄ (valitse yksi mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto kuhunkin kohtaan)

ESR ja valtakunnalliset kehittämisohjelmat kehittämisen välineenä

	Samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Eri mieltä
ESR-rahoitus on tärkeä kehittämisresurssi hallinnonalalle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
OKM valtakunnalliset kehittämisohjelmat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a. kytkeytyvät laajempiin kokonaisuuksiin luontevasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. toteuttavat laajempaa tavoitetta (politiikkaohjelmat, hallinnonalan strategiat yms.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. keskittyvät tärkeisiin kokonaisuuksiin tai osa-alueisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. seuraavat aikaansa, huomioivat toimintaympäristön muutokset ja tarpeet sekä reagoivat heikkoihin signaaleihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. omaavat riittävästi kytkentöjä, yhteistyötä ja tiedonvaihtoa kehittämisohjelmien välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valtakunnallisuus on tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valtakunnalliset ohjelmat täydentävät alueohjelmia ja päinvastoin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alueilla osataan hyödyntää valtakunnallisia kehittämisohjelmia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittämisohjelmissa on selkeät tavoitteet ja toimenpiteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittämisohjelman tämän hetkinen vauhti ja suuntaus riittävät tavoitteiden toteutumiseen ja tulosten saavuttamiseen ohjelmakauden loppuun mennessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittämisohjelman uudelleen suuntamisen tarvetta on arvioitu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittämisohjelmaa on syytä vielä suunnata ohjelmakauden loppupuolella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hakukierrosten painotukset ja valintakriteerit riittävät suuntaamaan kehittämisohjelman toteutusta haluttuun suuntaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitä laajempaa tavoitetta (esim. hallitusohjelma/politiikkaohjelmat, EU-tason linjaukset/ohjelmat, OKM strategiat/linjaukset/KESU) oma kehittämisohjelmasi ensisijaisesti toteuttaa ja/tai miltä osin?

Hallintomalli OKM:n kehittämisohjelmissa

	Samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Eri mieltä
Hallintorakenne on selkeä ja toimiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittämisohjelman tavoitteet toteutuvat tämän tyyppisellä toiminnalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallintorakenne ja työnjako palvelee/tukee toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallinnon (rahoittaja, ministeriö, ohry) yhteistyö on toimivaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjaus rahoittajaviranomaisen taholta on toimivaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koordinaatioprojektin ja hallintojien (rahoittaja, ministeriö, ohry) välinen työnjako on selkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tulosten vaikuttavuus ja pysyvyys

	Samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Eri mieltä
Projekteilla on selkeä käsitys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a. projektin kytkeytymisestä kehittämisohjelmaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. kytkeytymisestä laajempiin, taustalla vaikuttaviin teemoihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. kehittämisohjelman hallintorakenteesta ja työnjaosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. ESR:n ja rakennerahastotoiminnan rakenteesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektit etenevät pääosin alkuperäisten tavoitteiden mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektit ovat riittävän tarvelähtöisiä, toimintaympäristön tarpeisiin perustuvia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarpeet ovat tiedossa tai niitä on selvitetty tai selvitetään projektin aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektit ovat aktiivisia ja joustavia pyrkien reagoimaan toimintaympäristön heikkoihin signaaleihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektit löytävät pysyvyyden ja vaikuttavuuden kannalta tärkeimmät kumppanit ja saavat ne mukaan jo projektivaiheessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittämisohjelman projektit toimivat tiiviissä yhteistyössä keskenään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuntatalouden vaikeudet ovat haitanneet projektitoimintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiot sitoutuvat toteuttamiinsa rakennerahastoprojekteihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valtakunnallisia tavoitteita toteuttavissa projekteissa on haasteena sitoutuminen, koska vaikutukset ja hyöty eivät kohdistu välttämättä suoraan organisaatioon tai edes omalle alueelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Koordinaatioprojektin merkitys

	Samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Eri mieltä
Kehittämisohjelman koordinaatioprojektilla on tärkeä rooli varsinaisten projektien tukena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koordinaatioprojektin tehtävät ovat selkeät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö rahoittajaviranomaisen kanssa on toimivaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittämisohjelman projektit hyödyntävät koordinaatioprojektin tarjoamaa tukea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koordinaatioprojekti on onnistuneesti verkottanut kehittämisohjelman projekteja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koordinaatioprojektin tehtäviä/roolia pitäisi laajentaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koordinaatioprojektin tehtäviä/roolia pitäisi supistaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jokaisella kehittämisohjelmalla tulisi olla koordinaatioprojekti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

AVOIMIA KYSYMYKSIÄ

1. Miten kehittämisohjelma on edennyt? Missä vaiheessa toimeenpano näkemyksesi mukaan on? Mikä osa-alue on toteutunut parhaiten, mikä heikoiten?

2. Onko valituilla projekteilla saatu katettua kaikki kehittämisohjelman tavoitteet/painopisteet tähän mennessä? Jos ei, mistä arvelet sen johtuvan?

3. Nimeä kehittämisohjelman mielestäsi kolme tärkeintä tavoitetta. Missä vaiheessa näet niiden toteutumisen olevan?

4. Mihin tarpeisiin kentällä kehittämisohjelma vastaa?

5. Mitä uutta kehittämisohjelmaprojekteissa on jo syntynyt?

6. Millaisen toiminnan kautta päästään parhaiten tuloksiin ja syntyy vaikuttavuutta? Mainitse vähintään kolme vahvuutta.

7. Mikä projektitoiminnassa estää vaikuttavuuden syntymistä? Entä pysyvyyttä?

8. Mitä hyötyä valtakunnallisuus tuo?

9. Millainen on valtakunnallisten ohjelmien merkitys alueille? Tiedetäänkö niistä riittävästi?

10. Miten valtakunnalliset ESR-kehittämishjelmat sijoittuvat kehittämistoiminnassa yleensä? Entä alueilla tai suhteessa muuhun rahoitukseen?

Opetus- ja kulttuuriministeriö

Undervisnings- och kulturministeriet Ministry of Education and Culture

ARVIOINTI'10: Valtakunnallisten ESR-kehittämishjelmien arviointi

Kysely ESR-kehittämishjelmien koordinaatioprojektelle

Vastaajan nimi, organisaatio ja tehtävä

Projektin nimi

Kehittämishjelma, johon projekti kuuluu

VÄITTÄMIÄ (valitse yksi mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto kuhunkin kohtaan)

ESR ja valtakunnalliset kehittämishjelmat kehittämisen välineenä

	Samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Eri mieltä
ESR tarjoaa tärkeitä lisäresursseja kehittämistyöhön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ESR on toimiva työkalu uuden kokeiluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ESR-rahoituksella on hyväksyttyä kokeilla ja epäonnistua, myös se voi olla hyvä tulos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallinnonalan valtakunnalliset kehittämishjelmat keskittyvät tärkeisiin/olennaisiin osa-alueisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ESR:n valtakunnallisilla kehittämishjelmissä on paikkansa kehittämistyössä, valtakunnallisuus on tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittämishjelmalla, johon koordinaatioprojekti kuuluu, on selkeät tavoitteet ja toimenpiteet (Tiedän, mitä kehittämishjelmalla tavoitellaan)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittämishjelmilla saavutetaan pysyviä tuloksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Koordinaatioprojekti toteuttaa jotain laajempaa tavoitetta, esim. hallitusohjelma/politiikkaohjelmat, EU-tason linjaukset/ohjelmat, OKM strategiat/linjaukset/KESU

☐ Samaa mieltä ☐ Osittain samaa mieltä ☐ Osittain eri mieltä ☐ Eri mieltä

Mitä erityisesti ja/tai miltä osin?

Hallintomalli OKM:n kehittämisohjelmissa

	Samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Eri mieltä
OKM valtakunnallisten kehittämisohjelmien hallintorakenne on selkeä ja toimiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän kehen ottaa yhteyttä ongelmassa / tulosten levittämiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjaus rahoittajaviranomaisen taholta on toimivaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koordinaatioprojektin ja hallintojien (rahoittaja, ministeriö, ohjausryhmä) välinen työnjako on selkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koordinaatioprojekti kokee saavansa tarvittavaa ohjausta ja suuntaviivat toiminnalleen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a. ministeriötasolta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. kehittämisohjelman ohjausryhmältä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. projektin ohjausryhmältä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tulosten vaikuttavuus ja pysyvyys

	Samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Eri mieltä
Uskon, että saavutetut tulokset leviävät/juurtuvat/voidaan saada osaksi pysyvää, kansallista toimintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a. kehittämisohjelman projekteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. koordinaatioprojektissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektit kytkeytyvät toimintaympäristön tarpeisiin ja ovat tarvelähtöisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarpeita on ennakoon tai projektien aikana selvitetty/kartoitettu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektitoiminnassa on mahdollista huomioida ympäristön heikot signaalit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koordinaatioprojekti etenee alkuperäisen suunnitelman mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koordinaatioprojektia on suunnattu tai olisi tarve suunnata uudelleen toiminnan aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittämisohjelman projekteja on suunnattu tai olisi tarve suunnata uudelleen toiminnan aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektit kytkeytyvät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a. toisiin kehittämisohjelman projekteihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. muihin valtakunnallisiin tai alueellisiin projekteihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. muuhun rr-toimintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projekteilla saavutetaan pysyviä tuloksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektien tulokset jäävät elämään ja/tai juurtuvat normaaliin toimintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektien tuloksia on helppo levittää/saada leviämään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittämisohjelman projektit toimivat tiiviissä yhteistyössä keskenään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Koordinaatioprojektin merkitys

	Samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Eri mieltä
Kehittämisohjelman koordinaatioprojektilla on tärkeä rooli varsinaisten projektien tukena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koordinaatioprojektin tehtävät ovat selkeät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö rahoittajaviranomaisen kanssa on toimivaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö ministeriön kanssa on toimivaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittämisohjelman projektit hyödyntävät koordinaatioprojektin tarjoamaa tukea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koordinaatioprojekti on onnistuneesti verkottanut kehittämisohjelman projekteja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koordinaatioprojektin tehtäviä/roolia pitäisi laajentaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koordinaatioprojektin tehtäviä/roolia pitäisi supistaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jokaisella kehittämisohjelmalla tulisi olla koordinaatioprojekti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

AVOIMIA KYSYMYKSIÄ

1. Mitä kehittämisohjelman tavoitetta koordinaatioprojekti ensisijaisesti toteuttaa?

2. Mitä lisäarvoa koordinaatioprojekti tuottaa valtakunnallisesti? Kuka/ketkä/mikä taho tai ala siitä hyötyy? Lisäarvo Suomelle/hallinnonalalle/ministeriölle/omalle alueelle/organisaatiolle?

3. Mitkä ovat koordinaatioprojektin kolme tärkeintä tavoitetta ja ovatko ne toteutuneet/toteutumassa?

4. Mitä uutta projektissa on syntynyt/uskotaan syntyvän? Onko tavoitteena keksiä/kehittää/oppia jotain kokonaan uutta?

- a. uudet menetelmät, mallit tai toimintatavat, joita on kehitetty
b. uudet tulokset, yllättävät huomiot tai löydökset

5. Kuvaa lyhyesti oman projektisi paras käytäntö tai tulos.

Opetus- ja kulttuuriministeriö

Undervisnings- och kulturministeriet Ministry of Education and Culture

ARVIOINTI'10: Valtakunnallisten ESR-kehittämishjelmien arviointi

Kysely ESR-kehittämishjelmien projekteille

Vastaajan nimi, organisaatio ja tehtävä

Projektin nimi

Kehittämishjelma, johon projekti kuuluu

VÄITTÄMIÄ (valitse yksi mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto kuhunkin kohtaan)

ESR ja valtakunnalliset kehittämishjelmat kehittämisen välineenä

	Samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Eri mieltä
ESR tarjoaa tärkeitä lisäresursseja kehittämistyöhön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ESR on toimiva työkalu uuden kokeiluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ESR-rahoituksella on hyväksyttyä kokeilla ja epäonnistua, myös se voi olla hyvä tulos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallinnonalan valtakunnalliset kehittämishjelmat keskittyvät tärkeisiin/olennaisiin osa-alueisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ESR:n valtakunnallisilla kehittämishjelmillä on paikkansa kehittämistyössä, valtakunnallisuus on tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittämishjelmalla, johon projekti kuuluu, on selkeät tavoitteet ja toimenpiteet (Tiedän, mitä kehittämishjelmalla tavoitellaan)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittämishjelmillä saavutetaan pysyviä tuloksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Projekti toteuttaa jotain laajempaa tavoitetta, esim. hallitusohjelma/politiikkaohjelmat, EU-tason linjaukset/ohjelmat, OKM strategiat/linjaukset/KESU

☐ Samaa mieltä ☐ Osittain samaa mieltä ☐ Osittain eri mieltä ☐ Eri mieltä

Mitä erityisesti ja/tai miltä osin?

Hallintomalli OKM:n kehittämisohjelmissa

	Samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Eri mieltä
OKM valtakunnallisten kehittämisohjelmien hallintorakenne on selkeä ja toimiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän kehen ottaa yhteyttä ongelmassa / tulosten levittämiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjaus rahoittajaviranomaisen taholta on toimivaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projekti kokee saavansa tarvittavaa ohjausta ja suuntaviivat toiminnalleen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a. ministeriötasolta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. kehittämisohjelman ohjausryhmältä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. projektin ohjausryhmältä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tulosten vaikuttavuus ja pysyvyys

	Samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Eri mieltä
Uskon, että saavutetut tulokset leviävät/juurtuvat/voidaan saada osaksi pysyvää, kansallista toimintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projekti kytkeytyy toimintaympäristön tarpeisiin ja on tarvelähtöinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarpeita on ennakko- tai projektin aikana selvitetty/kartoitettu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektin toiminnassa on mahdollista huomioida ympäristön heikot signaalit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projekti etenee alkuperäisen suunnitelman mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projekti on suunnattu tai olisi tarve suunnata uudelleen toiminnan aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projekti kytkeytyy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a. toisiin kehittämisohjelman projekteihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. muihin valtakunnallisiin tai alueellisiin projekteihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. muuhun rr-toimintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektilla saavutetaan pysyviä tuloksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektin tulokset jäävät elämään ja/tai juurtuvat normaaliin toimintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektin tuloksia on helppo levittää/saada leviämään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittämisohjelman projektit toimivat tiiviissä yhteistyössä keskenään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Koordinaatioprojektin merkitys

	Samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Eri mieltä
Koordinaatioprojekti on onnistuneesti verkottanut kehittämisohjelman projekteja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittämisohjelman koordinaatioprojektilla on tärkeä rooli varsinaisten projektien tukena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koordinaatioprojektin tehtäviä/roolia pitäisi laajentaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koordinaatioprojektin tehtäviä/roolia pitäisi supistaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jokaisella kehittämisohjelmalla tulisi olla koordinaatioprojekti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

AVOIMIA KYSYMYKSIÄ

1. Mitä kehittämisohjelman teemoja/tavoitetta projekti ensisijaisesti toteuttaa?

2. Mitä lisäarvoa projekti tuottaa valtakunnallisesti? Kuka/ketkä/mikä taho tai ala siitä hyötyy? Lisäarvo Suomelle/hallinnonalalle/ministeriölle/omalle alueelle/organisaatiolle?

3. Mitkä ovat projektisi kolme tärkeintä tavoitetta ja ovatko ne toteutuneet/toteutumassa?

4. Mitä uutta projektissa on syntynyt/uskotaan syntyvän? Onko tavoitteena keksiä/kehittää/oppiä jotain kokonaan uutta?

- a. uudet menetelmät, mallit tai toimintatavat, joita on kehitetty
b. uudet tulokset, yllättävät huomiot tai löydökset

5. Kuvaa lyhyesti oman projektisi paras käytäntö tai tulos.

Opetus- ja kulttuuriministeriö

Undervisnings- och kulturministeriet Ministry of Education and Culture

ARVIOINTI'10: Valtakunnallisten ESR-kehittämisohjelmien arviointi

Teemakysely ESR-projekteille

Ohjelmaosio, josta projekti rahoitetaan

Valtakunnallinen

Jos projekti rahoitetaan valtakunnallisesta ohjelmaosioista, valitse myös valtakunnallinen ESR-kehittämisohjelma, johon projekti kuuluu

Yrittäjyyskasvatuksella ja -osaamisella muutosvoimaa OKM

Kuuluuko projekti johonkin alueelliseen temaattiseen klusteriin, teemaryhmään tai teemaverkostoon?

☐ Kyllä, mihin?

☐ Ei

Kuinka tuttu teemoittainen ajattelu- ja toimintatapa on projektille?

Kuuluu projektin toimintatapoihin

Sadonkorjuuseminaarissa 2010 kokeiltiin projektien teemoittelua uudella tavalla. Seminaarissa 44 projektia yli hallinnonalajajoen sijoittuivat kuuteen teemaan, jotka pyrittiin näkemään mahdollisimman laajasti.

Arvioi, kuinka olennaisia projektisi sisällön näkökulmasta nämä teemat ovat

	Erittäin	Hyvin	Osittain	Ei lainkaan
Tulevaisuuden työelämä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tasa-arvoinen Suomi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onnellisten ihmisten yhteiskunta (hyvinvointi)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suomi tarvitsee kaikki kädet (sytytymisen ehkäisy)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuorten monialaiset palvelut ja yhteistyö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Arvioi, kuinka olennaisia projektisi sisällön näkökulmasta ovat Eurooppa 2020 teemat (lisätietoa kyselyn sähköpostin liitteenä)

	Erittäin	Hyvin	Osittain	Ei lainkaan
Älykäs kasvu - osaamiseen ja innovointiin perustuvan talouden kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lippulaivahanke: Innovaatiounioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lippulaivahanke: Nuoret liikkeellä (Youth on the move)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lippulaivahanke: Euroopan digitaalistrategia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kestävä kasvu - resurssitehokkaan, vihreämmän ja kilpailukykyisemmän talouden edistäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lippulaivahanke: Resurssitehokas Eurooppa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lippulaivahanke: Globalisaation aikakauden teollisuuspolitiikka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osallistava kasvu - taloudellista, sosiaalista ja alueellista yhteenkuuluvuutta lisäävän korkean työllisyyden talouden edistäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lippulaivahanke: Uuden osaamisen ja työllisyyden ohjelma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lippulaivahanke: Euroopan köyhyydentorjuntafoorumi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Arvioi, kuinka olennaisia projektisi sisällön näkökulmasta ovat KOKO-ohjelman teemat

	Erittäin	Hyvin	Osittain	Ei lainkaan
Innovaatio ja osaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvinvointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luovat alat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maaseudun kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kansainvälistyminen (Venäjä)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ikärakenteen muutoksen huomioiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitä nousevia teemoja näet kehittämistoiminnassa tulevaisuudessa? Mainitse 1-3 kärkiteemaa. Voivat olla samoja kuin tässä kyselyssä, muussa yhteydessä käyttämiänne tai kokonaan uusia.

VÄITTÄMIÄ (valitse yksi mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto kuhunkin kohtaan)

Teemoihin pohjautuva projektityypittely

	Samaa mieltä	Eri mieltä
Rakennerahastoprojektien tyypittely teemoittain olisi hyödyllistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samaan teemaan liittyviä toisia projekteja on vaikea löytää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eri puolilla Suomea tehdään samoja asioita toisistaan tietämättä ja toisia projekteja hyödyntämättä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rakennerahastoprojektien teemoittelu lisää tietoisuutta ja mahdollistaisi yhteistyötä sisällöllisesti toisiinsa liittyvien projektien välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teemapohjainen ohjelmarakenne toimisi nykyistä ohjelmaosioihin ja toimintalinjoihin perustuvaa rakennetta paremmin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teemapohjainen ohjelmarakenne lisää projektitoiminnan väljyyttä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teemapohjainen ohjelmarakenne mahdollistaisi nykyistä paremmin projektien muodostumisen bottom-up tyyppisesti asiakkaiden/loppukäyttäjien tarpeeseen ja saavutettavaan hyötyyn pohjautuen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teemoittelu rikkoisi totuttuja toimintatapoja ja kumppanuuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teemat on muodostettava yli sektorirajojen sekä Suomen kansalliseen politiikkaan että EU-linjauksiin perustuen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teemoihin perustuvan rakennerahastotoiminnan myötä toimi-/hallinnonaloja eriyttävä sillomainen ajattelu vähentyisi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tapahtuuko mielestäsi osa kehittämistoimista jo nyt ohjelmien/toimintalinjojen/kehittämishojelmien rajapinnoilla?

- ☐ Kyllä, minkä ohjelmien?
- ☐ Ei

Miten ohjelma/toimintalinja/kehittämishojelmarajat hankaloittavat kehittämistoimintaa?

Helpottaisiko teemoittelu projektien tulosten levittämistä?

- ☐ Kyllä, miten?
- ☐ Ei

Lisäisikö teemoittelu rakennerahastotoiminnan vaikuttavuutta?

- ☐ Kyllä, miten?
- ☐ Ei

Kiitos vastauksistasi!

Marraskuun 2010 kysely: Nousevat teemat

Yhteisöllisyys

- yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen
- yhteisöllisyyden ja osallisuuden kehittäminen
- yhteisöllisyyden vahvistaminen
- yhteiskunnan eri toimijoiden väliset suhteet
- fiksut verkostot (hallinnonalarajojen todellinen ylittäminen)
- yhteisöjen osaaminen
- verkostoyhteistyö, verkostoituminen
- verkostomainen toiminta ja tuottaminen
- kansalaisaktiivisuuden tukeminen
- nuorten oman toiminnan vahvistaminen
- toimiala- ja organisaatorajat ylittävä yhteistyö
- hallinnonalat ylittävä näkökulma hankkeisiin
- kuntakumppanuudet (kolmas sektori ja kunnat)
- paikallisten verkostojen luominen ja vahvistaminen
- yhteisöllisyyden ja yhteisvastuun vahvistaminen hyvinvoinnin varmistamiseksi
- yhteisöllinen hyvinvoinnin edistäminen
- uudenlaiset yhteistyörakenteet (parveilu-ilmiö, tehdään töitä eri tahojen kanssa projektinomaisesti)
- yhteistyö eri alojen kanssa lisääntyy innovoivalla tavalla (pois siiloajattelusta)
- eri toimijoiden ja hankkeiden välinen yhteistyö
- alueiden välinen yhteistyö
- yhteisöllisyyden uudet tyylit - koulutusinstituution tukipilari vai savijalka?

Syrjäytymisen ehkäisy

- Suomi tarvitsee kaikki kädet
- nuorten syrjäytymisen ehkäisy
- nuorten osallisuuden lisääminen II-asteen koulutuksessa
- riippuvuuksien ehkäisy ja hoito
- ennaltaehkäisy
- köyhyyden vähentäminen

Orientaatio muutokseen

Hyvinvointi

- ikääntyneiden hyvinvointi
- ihmisten jaksamisen tukeminen
- jaksaminen työssä
- hyvinvointia yhdessä tekemällä
- osaamisen ja työn tekemisen arvostuksen lisääntyminen osana mielekästä elämää ja yhteiskunnan jäsenyyttä
- ennaltaehkäisevät toimet tulevaisuuden hyvinvoinnin avaimena
- terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen

Luovuus

- luovat alat
- luovat alat poikkitemaattisesti yhteistyössä muiden alojen kanssa

Kestävä kehitys

- vihreä ICT
- ympäristövastuullisuus
- ympäristöasiat
- energia- ja materiaalitehokkuus
- energiaratkaisut
- uusiutuva energia
- ekologinen kestävyys ja riittävyys
- yhteiskuntavastuu
- kestävät innovaatiot
- ympäristön huomioonottava kehitys
- sosiaalinen kehitys
- taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristön huomioiva kestävä kehitys
- kulttuuriset ja sosiaaliset teemat
- luonnonvarojen säästävän talouden kehittäminen
- vastuullisuus
- vastuullisuuden lisääminen - omasta elämästä vastuun ottamisen parantaminen

Digitaalisuus

- digiajan vaatiman osaamisen varmistaminen
- digitalisoituminen ja uudet toimintatavat
- digitaalinen yhteiskunta

Teknologia

- kiihtyvän kehityksen mahdollisuudet ja ongelmat

Tasa-arvo

- osallisuus yhteiskunnassa
- globaali tasa-arvoisuus
- tasa-arvo ja yhdenmukaisuus olennaiseksi osaksi kaikkea toimintaa, ei erillisinä ja sivulisinä
- tasa-arvo osana hyvinvointia, innovaatioita, osaamista, ettei osaamispotentiaalia jää hyödyntämättä
- yhteiskunnallisen tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden varmistaminen ja edistäminen
- alueellinen tasa-arvo

Tasapainoinen kehitys

- Suomen ja EU:n paikka globaalissa työnjaossa
- globaalisuus - lokaalisuus

Oikeudenmukaiset rakenteet

- julkisten palvelujen rahoitus

Osaaminen ja koulutus

- osaamisen johtaminen
- osaamisen hyödyntäminen
- uudet oppimisympäristöt
- luovuutta ja kekseliäisyyttä edistävät oppimisympäristöt
- autenttiset oppimisympäristöt / Living Lab
- työvoiman riittävyys ja osaaminen
- yritysten henkilöstön osaaminen
- simulaatiopedagogiikka
- luovuuspedagogiikka
- koulutuksellisten jatkumoiden merkitys
- osaaminen ja koulutus kaikille ikäryhmille
- nuorten ammatillisen koulutuksen uudet vaihtoehdot
- henkilökohtaiset polut
- elinikäinen oppiminen; elinikäisen oppimisen tekeminen todeksi
- koulutuksen ja työelämän yhteistyön kehittäminen
- joustavat koulutuspolut (koulutuspoliittiset ratkaisut, rajoja ylittävät uudet ratkaisut)
- elämänlaajuinen osaamisen kehittäminen työvoiman jouston takana
- työttömien terveyspalvelujen kehittäminen ohjaavan koulutuksen avulla
- Seniori-juniori työparit ja työssäoppimisen kehittäminen vuorovaikutuksen kautta
- yksilöllisten koulutustarpeiden huomiointi
- joustavien koulutusratkaisujen kehittäminen
- koulutuksen ja työelämän vastaavuudet ja yhteensovittaminen
- tehokkaammat ja asiakaslähtöiset aikuiskoulutuksen hakeutumisvaiheen tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelut, erityisesti integroituna ennakointiin
- elinikäisen sekä informaalin ja non-formaalin oppimisen ajatuksen vahvempi sisäistäminen
- elinikäinen oppiminen ja innovatiivisuus
- osaamisen tuotteistaminen
- monitieteinen osaaminen
- opetuksen kehittäminen
- koulutusvienti
- uusi osaaminen
- osaamisen kehittämisen kautta avoimille työmarkkinoille
- osaamisen kasvattaminen
- henkilöstön täsmäkoulutuksen lisääminen
- koulutuksen aikana rakentuva osaamisen tunnistaminen ja sen hyödyntäminen työssä
- kolmannen sektorin osaamisen lisääminen (yhteiskunnallinen yrittäjyys)
- lärarkompetensens upprätthållande inom yrkesutbildningen (ammatillisen koulutuksen opettajien pätevyyden ylläpito)
- osaamisen resurssit optimaalisesti käyttöön

Johtaminen

- yrityksen johtaminen ja organisointi

- johtamisosaaminen
- asiantuntijuuden johtaminen
- johtamisen parantaminen

Monikulttuurisuus

Kansainvälistyminen

- Venäjä
- kaikissa hankkeissa läpileikkaavana teemana ja toimintoina?
- globalisaatioajan teollisuuspolitiikka

Ikääntyminen

- ikärakenteen muutoksen huomioiminen
- demografinen aikapommi
- ikääntyvien työntekijöiden työelämässä jatkamisen edistäminen
- ikääntyvien työelämässä jaksaminen
- ikääntyvät yrittäjät
- sukupolviereettinen ja/tai sukupolvipoliittinen näkökulma yhdessäolemiseen, -oppimiseen, -työskentelyyn ja -viihtymiseen

Tulevaisuuden työelämä

- työelämän muutos
- sosiaalisesti kestävä työ
- työelämän hyvinvoinnin lisääminen
- kaikkien kyvyt käyttöön
- työn ja hyvinvoinnin keskinäissidos
- kehityksellisesti heikotaitoisempien työllistäminen
- muiden kuin vain pisimmälle koulutettujen ammattilaisten huippukekseliäisyyden arvostaminen
- "kaikille koulutus ja työpaikka"
- "yhtenvertaiset mahdollisuudet saada ansiotyö kykyedellytyksiin soveltuvan koulutuksen avulla"
- kaikki kädet töihin
- hyvinvointia ja joustavuutta työelämässä
- nuorten työllistyminen, nuorisotyöttömyyden hoito
- työssä jaksaminen
- työyhteisön kulttuuri ja työhyvinvointi
- tulevaisuuden työvoimapula
- työelämän joustojen lisääminen osa-aikatyön ja perhevapaiden avulla
- uusien alojen ja ammattien syntyminen
- verkostotalous
- työmarkkinoiden ennakointi
- uuden osaamisen ja työllisyyden asiat
- ikääntymisen tuomat haasteet työmarkkinoille
- omaehtoinen työllistyminen
- yliopistokoulutuksen yhteys työllistymiseen

- samarbetet mellan arbetsliv och utbildning (yhteistyö työelämän ja koulutuksen välillä)
- lärarnas arbetslivsperioders finansiering (opettajien työelämäjaksot)
- liikkuvuus toimialojen välillä edellyttää entistä vahvempaa työelämäosaamista, jossa korostuvat muut kuin alakohtaiset substanssiosaamiset
- kahden kerroksen työmarkkinat
- 50-70-vuotiaiden työmarkkinat
- itsensä työllistämisen starttirahoitus

Uusi yrittäjyys

- yrittäjyysasenteen tukeminen
- yhteiskunnallinen yrittäjyys uutena yritysmallinen ja yhteistyön tekemisen paikkana
- palvelumuotoilu
- nuorten yrittäjyys
- pienyrittäjyyden merkityksen lisääminen mm. lainsäädännön avulla
- ikääntyvät yrittäjät
- pienyrittäjien yhteistyön lisääminen
- sisäinen yrittäjyys
- elämäntyyliyrittäjyyden vahvistaminen
- start-up yritysten kasvuun saattaminen; rahoitus kuntoon
- yrittäjyysajattelun sisäistäminen
- vahvempi tuki haasteellisten yritysideoiden tukemiseen, ovat haasteet sitten ideaan tai yrittäjäkandidaattiin perustuvia
- verkostoyrittäjyys

Monialaisuus

- monialaiset palvelut ja yhteistyö
- asiakasprosessit palveluverkostoissa
- monialaiset palvelukokonaisuudet
- luovien alojen ja muiden alojen sektorirajat ylittävä yhteistyö

Innovaatiot

- kestävät innovaatiot
- alueellisten innovaatioiden esiinnousu
- toimiala- ja organisaatorajat ylittävä innovointi
- innovaatiotoiminta "virallisen innovaatiojärjestelmän" ulkopuolella
- arkipäivän kekseliäisyydestä innovaatioihin - kekseliäs mielenlaatu jokaisen perusoikeus/-velvollisuus
- palveluinnovaatiot

"Riittävän hyvä" -ajattelu jatkuvan kasvun sijaan

- kolme kasvun teemaa nousevia, mutta lippulaivat liian taloudellisten ehtojen fokukseksi nähtyjä

Konkreettiset tavoitteet ja tulokset

Kilpailukyky

- kansallisten perinteiden ja erityispiirteiden säilyminen ja jalostuminen
- kansalliset, omintakeiset kulttuuritraditiot nousevat, niiden tukeminen
- osaamiseen ja innovointiin perustuvan talouden kehittäminen
- yrittäjyys ja yritteliäisyys, moniosaaminen, joustavuus globaali kilpailukyky

T&K**Nuoret**

- mielenterveysongelmista kärsivien nuorten tunnistaminen ja tuen piiriin saattaminen
- varhaisen tuen palveluiden kehittäminen esim. masennusoireista kärsiville nuorille
- vajaakuntoisia nuoria työllistävien yritysten tuki
- nuorten hyvinvointiin, opiskelujen loppuunsaattamiseen ja korkeatasoisen ammatin hankkimiseen liittyvät teemat muuttuvan yhteiskunnan vaatimuksissa
- nuorten kouluttaminen, osallistaminen ja tulevaisuusorientaatio
- nuorten vapaa-aika ja liikunta
- nuorten ammatillinen kehittyminen
- nuorten/nuorison työllistäminen
- nuorten työelämään "synkronointi"
- kädentaitojen välittäminen nuorisolle ja turhien luulojen poiskitkentä

Trendimuutokset mm. arvomaailmassa

- lähialue toiminnan merkityksen kasvu
- esteettinen kokemus merkitysten esille tuojana ja elämän ikäisen oppimisen evankeliumi: ihmisen elämän kokonaisvaltainen näkeminen ja toimintakykyä vahvistavien tekijöiden tunnistaminen eri ikäisillä; yksilöillä ja yhteisöissä